



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO
MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS

**A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS PROVEDORES
LOGÍSTICOS – O CASO DOS FABRICANTES DE PRODUTOS
ELETROELETRÔNICOS DO PÓLO INDUSTRIAL DE MANAUS**

AUTOR: MÔNICA MARIA DE SOUZA LIMA

ORIENTADOR: PROFESSOR DOUTOR CASIMIRO RAMOS

JÚRI:

PROF. DOUTOR ÁLVARO LOPES DIAS

PROF. DOUTORA HELENA SANTOS CURTO

PROF. DOUTOR CASIMIRO FRANCISCO RAMOS

LISBOA

OUTUBRO 2013

MÔNICA MARIA DE SOUZA LIMA

**A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS PROVEDORES
LOGÍSTICOS – O CASO DOS FABRICANTES DE PRODUTOS
ELETROELETRÔNICOS DO PÓLO INDUSTRIAL DE MANAUS**

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Gestão, para obtenção do grau de mestre em gestão de empresas, com especialidade na área de planejamento e estratégia empresarial.

ORIENTADOR: Prof. Casimiro Ramos
AUTOR: Mônica Maria de Souza Lima

LISBOA
OUTUBRO 2013

INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO

MÔNICA MARIA DE SOUZA LIMA

**A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS PROVEDORES
LOGÍSTICOS – O CASO DOS FABRICANTES DE PRODUTOS
ELETROELETRÔNICOS DO PÓLO INDUSTRIAL DE MANAUS**

Banca Examinadora:

.....
Professor Doutor Alvaro Lopes Dias
Presidente

.....
Professora Doutora Helena Santos Curto
Argüente

.....
Professor Doutor Casimiro Ramos
Orientador

DEDICATÓRIA

Dedico esta dissertação à minha família, em especial a minha Mãe Noêmia Lima, a minha Irmã Maria das Graças e ao Professor Doutor Casimiro Ramos que me motivaram muito na conclusão desse importante trabalho.

“Não encontro defeitos. Encontro soluções. Qualquer um sabe queixar-se”. (Henry Ford)

AGRADECIMENTOS

A constituição desta dissertação exigiu de mim muita dedicação e muito esforço, frente às muitas atividades exercidas por mim, mas, também não conseguiria esse resultado sem o apoio de pessoas tão especiais.

Agradeço pelo o amor e o carinho da Minha Mãe Noêmia Lima e da Minha Irmã Maria das Graças.

Meus sinceros agradecimentos ao mestre que tanto admiro o Professor Doutor e Orientador Casimiro Ramos que sempre foi muito dedicado, atencioso, motivador e amigo. Muito obrigada e que Deus sempre lhe abençoe muito.

A todos os meus professores que contribuíram para minha formação e aos meus colegas que fizeram parte dessa jornada acadêmica, em especial ao Joselito Evangelista, a Ana Cláudia Lopes e a Louise Hayden.

Meus agradecimentos também à banca examinadora com quem terei o privilégio de partilhar idéias, sugestões e discussões construtivas durante a defesa desta dissertação.

Também agradeço ao ISG - Instituto Superior de Gestão e ao FORUM - Centro de Formação, Estudos e Pesquisas pela oportunidade da conclusão do Mestrado em Gestão.

Obrigada por tudo Meu Bom Deus e a Virgem Santíssima N. Senhora da Conceição. Amém!

GLOSSÁRIO DE TERMOS E ABREVIATURAS

ALC	Área de Livre Comércio
II	Imposto de Importação
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
PIB	Produto Interno Bruto
PIM	Pólo Industrial de Manaus
SCM	Supply Chain Management
SUFRAMA	Superintendência da Zona Franca de Manaus
ZFM	Zona Franca de Manaus

RESUMO

A presente investigação vem revelar a logística empresarial no contexto atual sobre a aplicação e a análise dos indicadores na avaliação do desempenho dos provedores logísticos que prestam serviços às empresas fabris do Pólo Industrial de Manaus no Amazonas - Brasil, principalmente, no segmento de eletroeletrônicos, sendo esse segmento um dos produtos mais demandados no mercado consumidor como as TVs de LCD, telefones celulares, motocicletas, aparelhos de som, monitores de vídeo, DVD Player e DVD, aparelhos de ar-condicionado, receptor decodificador de sinal digitalizado, etc.

O objetivo geral dessa investigação voltou-se em mostrar a necessidade da avaliação do desempenho dos provedores logísticos pelas empresas produtoras de eletroeletrônicos e outros do Pólo Industrial de Manaus como uma forma estratégica de alavancar as oportunidades de negócio no mercado. Tem como embasamento a problemática de saber até que ponto a atual avaliação do desempenho dos provedores logísticos, realizada pelas empresas fabricantes principalmente do produto no segmento eletroeletrônicos podem alavancar a sua competitividade frente ao mercado consumidor.

Alguns resultados dessa pesquisa tinham como expectativa a descoberta se as empresas realizam a avaliação de desempenho com os seus provedores logísticos, a identificação e análise dos principais indicadores de desempenho considerados pelas empresas numa avaliação; ter conhecimento sobre a preparação e o conhecimento dos gestores logísticos e a sua experiência ao exercer as suas atividades e fundamentalmente se esses prestadores de serviços logísticos recebem das empresas o resultado da avaliação para buscarem melhorias contínuas na qualidade de serviço prestado.

PALAVRA-CHAVE: logística, avaliação, desempenho, eletrônicos, Manaus

ABSTRACT

The present investigation has revealed the business logistics in the current context on the implementation and analysis of indicators on the performance evaluation of logistics providers that provide services to manufacturing companies in the Industrial Pole of Manaus in Amazonas - Brazil, especially in consumer electronics, and this segment one of the most demanded products in the consumer market like LCD TVs, mobile phones, motorcycles, stereos, video monitors, DVD Player and DVD, air-conditioning, receiver decoder digital signal and so on.

The overall goal of this research turned to show the need for performance evaluation of logistics providers by companies producing electronics and other Industrial Pole of Manaus as a strategic way to leverage the business opportunities in the market. Has as basis the issue of how far the current performance evaluation of logistics providers, mainly held by manufacturers of consumer electronics products in the segment can leverage their competitiveness against the consumer market.

Some results of this research were as expected the discovery that the companies conduct performance evaluation with their logistics providers, the identification and analysis of key performance indicators considered by companies in an evaluation; having knowledge about the preparation and knowledge of logistics managers and their experience to perform their activities and fundamentally if these logistics providers receive from companies the evaluation result to seek continuous improvement in service quality.

KEY WORDS: logistic, review, performance, electronic, Manaus

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	15
CAPÍTULO 1. CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA	19
1.1. O PROBLEMA DA PESQUISA.....	19
1.2. OBJETIVOS	21
1.2.1. Objetivo Geral.....	21
1.2.2. Objetivos Específicos	22
1.3. JUSTIFICATIVA.....	23
CAPÍTULO 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	28
2.1. O CONTEXTO DA LOGÍSTICA NAS ORGANIZAÇÕES	28
2.2. AS EMPRESAS FABRICAM E ESCOAM OS SEUS PRODUTOS PARA O MERCADO CONSUMIDOR.....	29
2.3. A EVOLUÇÃO DA LOGÍSTICA AO LONGO DO TEMPO	43
2.3.1 Ampliando a conquista do mercado consumidor através do canal de distribuição	47
2.4. O PLANEJAMENTO LOGÍSTICO EMPRESARIAL	48
2.5. O PROVEDOR LOGÍSTICO	50
2.6. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO LOGÍSTICO	53
2.7.1 Os indicadores de desempenho	54
2.7.1.1 KPI – Key performance indicators	56
2.7.1.2 BSC - Balanced Scorecard.....	58
2.7.1.3 Benchmarking	58
2.8. A RELEVÂNCIA DA MEDIÇÃO DO DESEMPENHO PARA TOMADA DE DECISÃO	59
2.9. SITUAÇÕES PROBLEMÁTICAS DO TRANSPORTE LOGÍSTICO EM MANAUS	62
2.10. DESAFIOS DA LOGÍSTICA NO AMAZONAS	64
CAPÍTULO 3. METODOLOGIA	68
3.1. NATUREZA DA PESQUISA.....	68
3.2. MEIOS DE INVESTIGAÇÃO	69
3.3. UNIVERSO DA AMOSTRA	69

3.4. SUJEITO DA PESQUISA	70
3.5. COLETA DE DADOS.....	70
CAPÍTULO 4. MODELO DE HIPÓTESES	72
CAPÍTULO 5. ANÁLISE DE DADOS OBTIDOS	77
5.1 ANÁLISES DESCRITIVAS DOS RESULTADOS OBTIDOS.....	77
5.2 ANÁLISES DE RESULTADOS DO MODELO DE HIPÓTESES	106
CAPÍTULO 6. CONCLUSÕES, LIMITÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS LINHAS E INVESTIGAÇÃO	109
6.1 CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO.....	109
6.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO	113
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	115
ANEXO I – QUESTIONÁRIO PARA EMPRESA EXPORTADORA	119
ANEXO II – QUESTIONÁRIO DO PROVEDOR LOGÍSTICO.....	123

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Resumo dos Principais Produtos Eletroeletrônicos do Pólo Industrial de Manaus	39
Tabela 2– Resumo dos principais produtos produzidos e exportados pelo pólo industrial de Manaus.....	41
Tabela 3 – Exemplo de tomada de decisões.....	49
Tabela 4 Referenciais estatísticos.....	107

Índice de Figuras

Figura 1- Mapa da Amazônia Ocidental.....	35
Figura 2 Mapa da Amazônia Ocidental (visualização esquematizada dos incentivos)	37
Figura 3 – Participação percentual do Produto Interno Bruto dos seis maiores municípios, por municípios e respectivas Unidades da Federação – 2006-2010.....	43
Figura 4 Hipóteses	74

Índice de Quadros

Quadro 1 – A Evolução da Logística ao longo do tempo	44
Quadro 2– Indicadores de desempenho do fornecedor.....	57
Quadro 3– Hipóteses e as suas Variáveis	75

Índice de Gráficos

Gráfico 1: O segmento fabril das empresas pesquisadas	78
Gráfico 2: O segmento fabril que os provedores logísticos atendem	78
Gráfico 3: O principal destino das cargas produzidas em Manaus.....	79
Gráfico 4: O principal destino das cargas produzidas em Manaus.....	80
Gráfico 5: As cargas de destino – transferência, venda ou devolução.....	81
Gráfico 6: As cargas de destino – transferência, venda ou devolução.....	82
Gráfico 7: O nível de urgência do transporte das cargas	82
Gráfico 8: A empresa possui a avaliação de desempenho dos provedores Logísticos	83
Gráfico 9: Clientes possuem algum tipo de avaliação	84
Gráfico 10: Feedback dos clientes sobre a avaliação de desempenho para o provedor logístico	85
Gráfico 11: O feedback do cliente para o provedor logístico sobre a avaliação de desempenho	85
Gráfico 12: Os principais indicadores avaliados nos operadores logísticos	87

Gráfico 13: Os principais indicadores avaliados pelos clientes	87
Gráfico 14: Principais dificuldades enfrentadas pelos operadores logísticos	90
Gráfico 15: A existência de treinamento para o aperfeiçoamento do conhecimento logístico	93
Gráfico 16: Quantidade de Treinamentos/ano.....	93
Gráfico 17: Utilizam o KPIs na empresa	94
Gráfico 18: Conhecimento sobre o KPIs	94
Gráfico 19: A gestão logística da empresa.....	96
Gráfico 20: Equívocos na Gestão Logística da Empresa.....	97
Gráfico 21: Situação negativa por parte do cliente.....	98
Gráfico 22: Deficiência da gestão logística por parte do cliente.....	99
Gráfico 23: O nível de importância sobre a Avaliação do Desempenho	100
Gráfico 24: Nível de credibilidade com a avaliação de desempenho pelos operadores logísticos	101
Gráfico 25: Unidade de tempo como fator relevante na avaliação de desempenho.....	102
Gráfico 26: "Unidade Tempo" como estratégia competitiva	102
Gráfico 27: A importância da avaliação do desempenho como estratégia competitiva das empresas	103
Gráfico 28: Os Indicadores de Avaliação mais analisados pela empresa	104
Gráfico 29: Principais exigências dos clientes sobre o serviço prestado	105
Gráfico 30: Quantidade de Operadores Logísticos Contratados pela empresa	106
Gráfico 31: As principais deficiências na operação logística.....	106

INTRODUÇÃO

O tema proposto busca apresentar a relevância da gestão da logística empresarial em uma das etapas do sistema logístico que é uma problemática da gestão do serviço terceirizado em transportes em Manaus, ou seja, focada na avaliação das atividades do prestador de serviço logístico das empresas embarcadoras principalmente dos eletroeletrônicos e outros.

A pesquisa científica incidiu sobre a avaliação atual das empresas fabricantes de alguns produtos acabados em Manaus e em especial os eletroeletrônicos do Pólo Industrial de Manaus e também sobre o tipo de gestão do desempenho do provedor logístico contratado pela empresa para realizar o transporte de suas cargas para fora da cidade de Manaus.

A pesquisa busca identificar se as empresas realizam alguma avaliação do desempenho do provedor logístico, com o objetivo de melhorar as estratégias e de alcançar a excelência exigida no processo de distribuição, para disponibilizar o produto demandado na quantidade correta, na condição especificada, no lugar certo e no tempo certo tanto para o mercado nacional como também para o mercado internacional. A pesquisa busca evidenciar que a avaliação do desempenho do provedor logístico é uma vantagem competitiva e estratégica das organizações que almejam ganhar mercado. Segundo Filho, E. (2010, p. 85) “a avaliação dos fornecedores é extremamente importante para aumentar a competitividade organizacional, uma vez que leva as empresas a reverem os seus objetivos, metas e processos, levando uma visão estratégica da logística”.

Diz Filho, E. (2010) “o papel do processo de avaliação do desempenho logístico deve ser o de alinhar o gerenciamento logístico com os objetivos estratégicos organizacionais.” Por isso, o tema é um assunto atrativo pela sua complexidade e pelo seu dinamismo no processo logístico, por isso, a pesquisa busca demonstrar a relevância da logística empresarial na gestão do desempenho do provedor logístico baseada na avaliação; ressaltando que não é tão simples realizar uma avaliação ou medir o nível do serviço terceirizado em logística e ao mesmo tempo obter resultados rápidos, já que se busca a definição de um modelo ideal de avaliação de desempenho.

A intenção da pesquisa é de relacionar o processo logístico de algumas fábricas aos seus principais indicativos de desempenho observados e que devem ser estudados para depois relacioná-los a gestão atual da empresa.

Durante a pesquisa não se esqueceu dos fatores externos que afetam e influenciam o resultado do desempenho dos serviços dos provedores logísticos nas empresas fabris.

Pretende-se que, com a análise desenvolver respostas esclarecedoras para as expormos às empresas no sentido de que as mesmas venham constituir-se com rumos proveitosos para a sua gestão, apoiando-as a melhorar suas *estratégias de marketing* através da oferta de produtos com uma logística dinâmica.

Essas empresas fabricantes e montadoras de produtos eletroeletrônicos, por exemplo, de áudio e vídeo e também outros segmentos, sempre buscam parcerias confiáveis e versáteis para transportar as suas cargas com competência para atender as necessidades urgentes dos seus clientes, pois tempo é receita para as empresas, por isso, que as empresas querem estar em primeiro lugar para atender aos seus clientes no mercado, conforme Cobra (2007) “o serviço ao cliente faz, dessa forma, parte do marketing, uma vez concebido e agregado ao produto”.

O processo logístico empresarial em Manaus não é fácil, pois cada etapa tem suas especificidades logísticas, desde a compra da matéria-prima, ao transporte da mesma e a sua chegada à fábrica. Depois de recebida a carga, faz-se a divisão da parte do produto que fica em *stock*. Qual a quantidade a ser preparada para sair da fábrica? Até ao tempo que a mesma demorará a chegar ao cliente? Portanto, a logística implica, *de per si* atenção do empresarial no sentido de não perder espaço na movimentação de um mercado sempre muito ativo e volátil. Essa fatia é notada na conquista, satisfação e fidelização dos clientes.

Não se pode resumir a avaliação do desempenho logístico apenas na redução dos custos, tem outros indicadores, que devem ser analisados para a vantagem mercadológica. Podem-se identificar vantagens estratégicas também através do *Benchmarking*, ou seja, “o benchmarking auxilia empresas a definir metas, estimula novas idéias e oferece um método formalizado de gerenciamento de mudança”. (FIGUEIREDO; FLEURY; WANKE, 2009, p.99) ou através dos KPIs conhecidos como “indicadores chaves de desempenho”.

Tudo isso necessita ser observado e analisado desde a saída do produto da produção até a chegada no cliente. O atual fluxograma deve ser identificado, caracterizado, analisado e redefinido para o alcance de resultados promissores.

A qualidade no serviço e o cumprimento do prazo podem ser os focos principais do gestor e do prestador de serviços logísticos no alcance do melhor desempenho, os mesmos têm reflexo na satisfação do cliente final que recebe o produto.

O presente estudo busca ainda pesquisar qual a avaliação do desempenho logístico feita pelas empresas, se tem algum modelo sendo utilizado ou se há uma experiência usada como um parâmetro pelas empresas de pequeno e médio porte.

Buscou-se também através dessa pesquisa mostrar como foi feita a avaliação de desempenho dos provedores logísticos (se é que utilizam algum modelo). Se as técnicas conseguem ter uma avaliação de desempenho que tragam futuramente mais eficiência e eficácia para o processo logístico operacional.

Essa pesquisa tendeu ainda a explorar a relevância dos embarques das cargas sendo ela para transferência, venda ou devolução partindo da cidade de Manaus, citando as vantagens proporcionadas economicamente para o local. Essas vantagens serão vistas através dos índices numéricos e estatísticos através da pesquisa secundária e primária.

Procurou também demonstrar o quanto os transportes das cargas com saídas de Manaus são benéficas para o desenvolvimento econômico regional e, dessa forma, pretende-se que a pesquisa contribua para a melhoria da visão pela gestão logística das empresas fabricantes de produtos acabados e em especial aos eletroeletrônicos, e outros produtos de segmentos diferentes onde a sua produção é freqüente no pólo fabril de Manaus conforme a sazonalidade. O tipo de produto possivelmente não interfere no tipo de avaliação de desempenho, porque sendo insumo ou produto acabado, tem que chegar no cliente que precisa desse produto no tempo determinado.

Procurou por isso demonstrar que a temática em estudo apresenta informações relevantes para as empresas de fabricação de produtos no segmento dos eletroeletrônicos. Uma das preocupações mais evidentes nas atividades logísticas é a preocupação de reduzir o desperdício de tempo no processo logístico de transporte frente à dinâmica da produção do Pólo Industrial de Manaus.

Buscou identificar se as empresas estão avaliando os serviços prestados, identificando os pontos positivos e negativos da gestão, dessa forma, diante dos pontos negativos se buscou soluções ou alternativas para retificá-las e, os pontos positivos, consolidar para aumentar cada vez mais os resultados para a empresa e para os clientes. Mas, foram necessários que após a avaliação a empresa torne ciente ao prestador de serviço logístico os seus pontos positivos e

negativos dando-lhes o retorno dos resultados para que o prestador de serviços tenha ciência do seu desempenho. Acreditou-se que esse “feedback” ao prestador de serviço logístico proporcionará uma re-análise do prestador, porque será exigido dele a mudança.

Foi medido o nível da importância que é a confiabilidade no serviço prestado, na solidificação da parceria, de modo de evitar a busca insistente de novos prestadores ou fornecedores de serviços logísticos que acabam retardando o processo porque sempre há a necessidade de readaptação até o prestador ficar alinhado ao serviço.

CAPÍTULO 1. CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

1.1. O PROBLEMA DA PESQUISA

As empresas fabris de Manaus são muito propensas aos efeitos microambientais e macroambientais de forma que devem se atualizar sobre as mudanças da demanda do mercado e buscar alternativas estratégicas para enfrentar a competitividade do mercado global, as empresas sempre se atualizam em descobrir estratégias mercadológicas para permanecer no mercado consumidor e ganhar outros mercados, por isso, torna-se necessário checar todos os setores relevantes para o desenvolvimento do negócio da organização, isso exige uma gestão eficiente e eficaz.

Na constituição da pesquisa científica, antes se escalonou os setores que compõem relevantes ações nas empresas: produção, marketing, compras, materiais, financeiro, recursos humanos e a logística. Notou-se que para se concretizar a produção e o marketing, precisa de uma logística atuante, o pesquisador selecionou a logística devido à sua complexidade e pelo intenso relacionamento com a gestão dos negócios da empresa fabricante de produtos como eletroeletrônicos outros, por possuir um grande desafio de cumprir prazos frente às várias dificuldades existentes na região norte pela sua extensão, pela sua infraestrutura e pela dificuldade no seu acesso; frente a tais desafios exige-se uma gestão preparada para as eventualidades mercadológicas ou operacionais, tudo na conquista do mercado consumidor. A escolha persistiu sobre Logística, pela relevância interna e externa à organização; também por sua diversidade nos seus processos e uma das mais significativas também de fazer são referentes aos embarques com origem em Manaus para distribuição pelo mercado nacional conseguindo resultados econômicos muito importantes mesmo com tantas barreiras.

Todo o desempenho da atividade logística deve ser muito bem administrado por profissionais capacitados e conhecedores de todo o processo do sistema logístico tanto para o suprimento da produção de uma fábrica como para a distribuição do produto fabricado, para isso é necessário parceiros que venham somar forças para transportar as suas mercadorias no mercado.

Os profissionais do setor logístico e as empresas que necessitam da logística são conhecedores do quanto é diferente a realidade da infra-estrutura da logística da região norte, especificamente do Estado do Amazonas onde nem todos os modais de transportes são utilizados devido à situação geográfica da região. E sem aprofundar no assunto das más condições do problema do fluxo de informações pelos meios de comunicação tecnológica, o acesso a internet é lenta e insuficiente para o potencial do pólo industrial.

Alguns profissionais que estão diretamente ligados a grande cadeia logística de Manaus afirmam que é um grande desafio manter as fábricas supridas como também cumprir com a distribuição no tempo exigido dos produtos pelo Brasil ou para o exterior devido as condições da região.

Existe certa dificuldade de identificar o tipo de avaliação de desempenho nas empresas, também não se sabe se os administradores são conhecedores profundamente de como são feitas as avaliações do desempenho dos prestadores de serviços logísticos. Não se sabe se os gestores dos prestadores de serviços são capacitados para fazer avaliações; ou talvez até tenham a inexperiência acadêmica em administração ou se são administradores. Diante de tantas disso, podem-se resumir os pontos mais questionáveis do problema do tema pesquisado:

- A avaliação de desempenho logístico dos provedores pode influenciar o desempenho dos mesmos?
- Qual nível de conhecimentos da avaliação de desempenho pelos gestores logísticos e se elaboram as estratégias com embasamento científico?
- O nível de preparação dos gestores logísticos é adequado para realizarem a avaliação do desempenho logístico dos provedores logísticos?
- Os indicadores e desempenho utilizados favorecem o estudo do nível de desempenho? E, são levados em consideração os fatores negativos que influenciam no resultado do desempenho logístico (infra-estrutura, burocratização do processo, restrições geográficas) dos provedores logísticos?
- A adoção de estratégias logísticas e mercadológicas após a avaliação de desempenho dos provedores logísticos é uma prática com resultados positivos no nível de desempenhos dos provedores logísticos?

Frente à exposição dos pontos a serem trabalhados na pesquisa científica pode-se resumir o problema no seguinte questionamento:

- Até que ponto a atual avaliação do desempenho dos provedores logísticos, realizada pelas empresas fabricantes principalmente do produto no segmento eletroeletrônicos do Pólo Industrial de Manaus, podem alavancar a sua competitividade frente ao mercado consumidor?

1.2. OBJETIVOS

Os objetivos, segundo Nunes (2010, p.24) estão “ligados à importância do tema e relevo da pesquisa, você deve apontar os objetivos que pretende alcançar”, ou seja, frente ao tema proposto sobre a avaliação do desempenho dos provedores logísticos, busca encontrar respostas concretas para a gestão logística do administrador de empresa no acompanhamento do desempenho dos seus provedores logísticos, sujeitos que assumem o serviço no traslado das *commodities* e que contratados pela organização, parceiros ou fornecedores, que proporcionam a concretização dos serviços, a diversificação dos serviços com menores custos, reduzem o tempo para atender a demanda do mercado, dinamizam o fluxo de informações com rapidez, a fim de satisfazer os clientes do seu contratante, tais atividades precisam ser gerenciadas eficientemente para dar resultados. Nunes (2010) ainda afirma mais “o que você tem que demonstrar é quais são os objetivos almejados com a pesquisa que será feita. Trata-se de uma projeção, de um desejo de realização.”

1.2.1. Objetivo Geral

Conforme Marconi e Lakatos (2010, p. 202) o objetivo geral “está ligado a uma visão global e abrangente do tema. Relaciona-se com o conteúdo intrínseco, quer dos fenômenos e eventos, quer das idéias estudadas. Vincula-se diretamente à própria significação da tese proposta pelo projeto”. Diante disso o presente objetivo geral busca *mostrar a necessidade da avaliação do desempenho dos provedores logísticos pelas empresas produtoras de eletroeletrônicos e outros do Pólo Industrial de Manaus como uma forma estratégica de alavancar as oportunidades de negócio no mercado*. Conforme Filho, E. esclarece: “(...) a necessidade das medições do desempenho do sistema logístico, uma vez que o serviço ao

cliente pode ser definido como um fornecimento consistente das utilidades temporais e espaciais”. (2010, p. 49), ou seja, dar-se ênfase na atividade no serviço ao cliente nas estratégias competitivas da organização e ao mesmo tempo medir o desempenho do sistema logístico pode prover das utilidades temporais e utilidades espaciais.

1.2.2. *Objetivos Específicos*

De acordo com o Roesch (2012, p.97) “os objetivos específicos operacionalizam – especificam o modo como se pretende atingir um objetivo geral”.

Com o intuito de se atingir o objetivo geral do tema, os objetivos específicos devem seguir as fases do plano da pesquisa, para isso se deve compreender que as medidas de desempenho ou a gestão do desempenho como salienta Filho, E. precisam das fontes de informações: “Tais informações necessárias ao processo decisório, é que podem ser chamadas de medidas de desempenho ou indicadores de desempenho”, mostra que os indicadores são importantes para o decurso da gestão logística; mas o Filho, E. ainda salienta que “As fontes de informações mais utilizadas para medir o desempenho são a *observação pessoal*, relatórios estatísticos, informes verbais, relatórios escritos e bases acessadas por computador.” (2010, p.49) ou seja, as pessoas diretamente dedicadas em compilar todos os dados para medir o desempenho.

Com vistas às considerações mencionadas e com o propósito de atingir o objetivo geral proposto, o trabalho busca especificamente:

- Pesquisar se é realizada a avaliação desempenho logístico dos provedores logísticos feita pelas empresas principalmente do segmento de eletroeletrônicos do Pólo Industrial de Manaus;
- Identificar os principais indicadores que as empresas avaliam o desempenho logístico dos prestadores de serviços logísticos;
- Analisar os principais indicadores da avaliação de desempenho do provedor logístico como pontos estratégicos de alavancar as oportunidades de negócio no mercado externo.

- O nível de preparação e conhecimento dos gestores logísticos e a sua eficiência no exercício da função.
- Saber se o provedor logístico recebe o resultado da avaliação de desempenho como meio de alcançar a qualidade no serviço prestado.

1.3. JUSTIFICATIVA

Uma das justificativas é a importância da logística no meio acadêmico e empresarial, pois a logística é parte integrante do desenvolvimento das empresas no mercado nacional e internacional, pois possui a definição objetiva de garantir a disponibilidade do produto demandado pelo cliente. Fundamenta-se essa afirmação pelo embasamento teórico de:

“A concepção logística de agrupar conjuntamente as atividades relacionadas ao fluxo de produto e serviços para administrá-las de forma coletiva é uma evolução natural do pensamento administrativo. As atividades de transporte, estoques e comunicações iniciaram-se antes mesmo da existência de um comércio ativo entre regiões vizinhas. Hoje, as empresas devem realizar essas mesmas atividades como uma parte essencial dos seus negócios, a fim de prover seus clientes com os bens e serviços que eles desejam.” (BALLOU, 1993)

A outra justificativa é a relevância desse tema sobre a preocupação com o desenvolvimento econômico regional – Manaus/AM. A cidade de Manaus possui um dos principais pólos industriais da América Latina – o PIM (Pólo Industrial de Manaus). “O pólo Industrial de Manaus possui mais de 450 indústrias de alta tecnologia gerando mais de meio milhão de empregos, diretos e indiretos”. (SUFRAMA, 2010). O pólo reúne grandes, médias e pequenas empresas fabris, com produções de ponta, nos setores de eletroeletrônica, veículos de duas rodas, produtos ópticos, produtos de informática, indústria química entre outras.

O distrito industrial possui a produção em massa de TVs de LCD, telefones celulares, motocicletas, aparelhos de som, monitores de vídeo, DVD Player e DVD, aparelho de ar-condicionado, receptor decodificador de sinal digitalizado, relógio de pulso e bolso, bicicletas, microcomputadores e notebooks, aparelhos de barbear não elétricos, lâminas de barbear, concentrados químicos para bebidas não alcoólicas e no processamento de resíduos sólidos como metais, vidros e plásticos e etc. A presença dessas empresas fabris em Manaus com os

incentivos fiscais, proporciona a possibilidade da presença de outros setores de serviço terceirizados para atender essas empresas. Ou seja, “A Zona Franca de Manaus (ZFM) é um modelo de desenvolvimento econômico implantado pelo governo brasileiro objetivando viabilizar uma base econômica na Amazônia Ocidental, promover a melhor integração produtiva e social dessa região ao país, garantindo a soberania nacional sobre suas fronteiras”. (SUFRAMA, 2010)

Devido à capacidade produtiva do Pólo Industrial de Manaus, exige que tenham uma gestão moderna, inovadora e estratégica, ainda mais, que o pólo industrial da cidade de Manaus é um sujeito receptor dos efeitos macroambientais e microambientais, e que deve estar preparado para não perder mercado.

O Pólo Industrial de Manaus, por estar localizado na região norte do Brasil, enfrenta dificuldades de infra-estrutura, geográfica e burocrática, particularidade específica da região, diferindo-se de outras regiões brasileiras. Algumas dessas dificuldades locais necessitam ser superadas para desenvolver-se economicamente.

Justificam-se a escolha do sujeito devido algumas empresas fabris que possuem a experiência diária de escoar as suas produções através da logística de distribuição se tratando da transferência e venda na atividade de chegar o produto até o cliente final. Por isso, muitas empresas definem o canal de distribuição para atender o cliente, conforme Castibloni (2012, p. 97) “Canal de distribuição é a combinação de instituições pelas quais o vendedor vende produtos ao consumidor, ao usuário ou ao consumidor final”. Ainda frisa sobre o trâmite da transferência “O canal é o caminho percorrido pelo produto para transferir-se do produtor ao consumidor final”.

Com a distribuição de origem Manaus como qualquer outra região para o mercado do atacado e varejo se obtém mais lucratividade econômica regional e nacional, resultando em um crescimento “para fora”, para fora porque o mercado local se expandirá além do seu próprio mercado. Falando-se de distribuição no que tange o mercado do varejo e atacado, pode-se dizer que as empresas costumam operacionalizar os seus produtos para uma distribuição indireta, ou seja, a distribuição indireta “utiliza, no fluxo dos produtos, as figuras do atacado e/ou varejo, podendo ser classificada em intensiva, seletiva e exclusiva”. (CASTIGLIONI, 2012, p.103)

O que se nota é que esses prestadores de serviços logísticos são essenciais pela sua responsabilidade diante do transporte aéreo ou marítimo, sejam elas nos transportes de cargas domésticas, ou exportações, ou nas importações internacionais que são bem frequentes quando

se trata de insumos para a produção das fábricas de Manaus, origem essa de Hong Kong, Shanghai, Tailândia, Japão e etc; onde estão a maioria dos fornecedores de insumos da Zona Franca de Manaus, atualmente denominado de Pólo Industrial de Manaus. Salienta Silva (2004) “A distribuição física dos produtos fabricados pelas indústrias do PIM para os mercados consumidores representa o principal ponto potencial da melhoria, que devido a sua localização que é distante dos centros de consumo, eleva os custos e o tempo de atendimento até o consumidor final (...).” Para isso, torna-se necessário analisar se o serviço logístico terceirizado no alcance do resultado almejado pelo “customer” na distribuição – *Supply Chain Management*, dos seus produtos no tempo e no lugar certo, com o menor preço e com eficiência no processo. Percebeu-se que as cargas são pouco exportadas para outros países atualmente, são mais transferidas, vendidas para grandes metrópoles brasileiras como São Paulo, Rio de Janeiro, Recife, Paraná, Curitiba e outras cidades, para chegar ao cliente final Chiavenato (2005) define que o *Consumidor final*: é aquele que compra ou utiliza os produtos/serviços para satisfazer desejos pessoais, necessidades domésticas e não para revenda ou utilização em estabelecimentos industriais ou comerciais. Notar-se-á que o consumidor final pode ser um consumidor industrial, Chiavenato (2005, p.158) define o *Consumidor industrial*: uma empresa que compra e utiliza produtos/serviços para produzir outros bens ou serviços – e do consumidor comercial (...). Em Manaus, quando se cita consumidor final costumam se empresas do varejo e atacado, quando se trata de consumidores fabris são empresas que dependem de algum insumo para concluir um produto final ou são fábricas filiais ou matriz que recebem o produto acabado para ser distribuída nas grandes metrópoles.

Notar-se-á a necessidade de identificar a gestão de desempenho logístico e o tipo de avaliação feita pelas empresas, como forma de se perceber se as empresas utilizam essa avaliação como meio de se criar estratégias empresariais para ganhar mais mercado e de solidificar parceria com os seus fornecedores.

O motivo da pesquisa busca compreender a logística empresarial na gestão do desempenho dos provedores logísticos das empresas fabris do pólo industrial desde fornecedor e principalmente à distribuição do produto aos seus consumidores finais. Pretende-se, apresentar alternativas e sugestões, para que as empresas de pequeno e médio porte possam aumentar a sua fatia no mercado consumidor, conquistando mais clientes e mais mercados e deles possam tirar proveito através de uma gestão adequada para administrar as atividades logísticas. Pois, mesmo diante das dificuldades de infra-estrutura e geográficas da cidade de

Manaus, de acordo com Silva (2007, p. 27), (...) “o estado do Amazonas, com dimensões continentais apresenta problemas de proporções significativas, principalmente na área de transporte, face grande distâncias entre as cidades do interior e seu pólo mais importante, a capital de Manaus”. Nota-se que a gestão das empresas pesquisa as melhores alternativas para a locomoção das suas cargas frente aos desafios.

A outra relevância dessa pesquisa é a busca de saber se as empresas realizam a logística empresarial nas organizações conforme as orientações dos estudiosos, principalmente no monitoramento do desempenho logístico dos provedores logísticos; possivelmente a pesquisa possa servir como uma meio útil para planejar estratégias ou criar planos de ação para a empresa ganhar mais mercado, seja ele nacional ou internacional, por exemplo, salienta Filho (2010) “Para se compreender o que são medidas de desempenho, é necessário considerar que as pessoas responsáveis pela direção de um negócio necessitam de informações que lhes permitam saber, num dado momento, como este negócio será conduzido”.

O que se nota é que muitas organizações tem dificuldades de lidar com logística de transportes versus o seu processo produtivo, aplicam uma avaliação modesta sobre o serviço prestado por seus parceiros frente aos problemas logísticos que Manaus enfrenta diariamente. A ausência de uma análise mais profunda pode ser causada pela falta de experiência, ou do conhecimento em gestão de desempenho logístico ou pela falta de planejamento e organização da empresa, ou por falta de um tempo para se dedicar a esse estudo. O que se observa é que algumas empresas vivenciam situações de “o apaga incêndio”, o tempo é reduzido para se resolver problemas e a criticidade torna-se crucial para não parar a produção da fábrica, porque tem prazos para cumprir frente aos clientes.

Existe a viabilidade da pesquisa de campo para coleta de dados, pois o pesquisador exerce as suas atividades profissionais em uma empresa que transporta cargas através da navegação costeira, mais conhecida por modal de cabotagem. Tendo a atuação no setor comercial logístico, nisso facilita o contato com diversas empresas fabricantes de produtos de vários segmentos, tendo a possibilidade de estabelecer contato com clientes do pólo industrial de Manaus em alguns segmentos expressivos do pólo. São empresas como: a Semp Toshiba, a Panasonic, Diebold, Tec-toy, Samsung, Alpla, Elsys, Crown, Cookson e etc entre outras, que tem movimentos de cargas em diferentes modais de transportes, considerando empresas de grande, médio e pequeno porte para se fazer a pesquisa de campo. Deve-se salientar que independente do segmento pesquisado, as poucas pessoas que trabalham no setor logístico tem

pouco tempo para isso a pesquisa deve ser sucinta e muito objetiva. A pesquisa também se estenderá para os profissionais que exercem as suas atividades como prestadores de serviços logísticos como DHL, Aduana, Expeditors, Jas, Panalpina, Tegma, Maestra, Log-In, Absa e etc. para se ter a noção do agente avaliado pelo cliente. Se terá uma visão do pesquisado cliente e prestador de serviço logístico.

A oportunidade que essa pesquisa trará para as organizações é o emprego de uma tarefa contínua da gestão do desempenho dos provedores logísticos aos clientes embarcadores. Essa pesquisa mostrará a importância dessa análise para reduzir a ineficiência, com o objetivo maior de o produto estar no lugar, no momento certo e na hora certa, para satisfazer as necessidades dos clientes do mercado internacional.

“Os ganhos potenciais resultantes de se rever a administração das atividades logísticas está transformando a disciplina numa área de importância vital para uma grande variedade de empresas” (BALLOU, 1993), mediante a explanação do autor nota-se a oportunidade que essa pesquisa trará é o conhecimento e mais uma experiência adicional ao intelectualismo do pesquisador pela pesquisa científica, trazendo sugestões de melhorias contínuas para as organizações que prezam em permanecer no mercado promovendo satisfação para os seus clientes internos e externos através do conhecimento da Logística Empresarial e a sua aplicabilidade.

CAPÍTULO 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. O CONTEXTO DA LOGÍSTICA NAS ORGANIZAÇÕES

Nas instituições de ensino superior em administração o estudo da *logística pura* para o curso é extremamente importante para o conhecimento teórico dos futuros administradores se prepararem para uma carreira futura ou uma complexa gestão, diante disso, a *logística aplicada* é a concretização na prática da logística pura. Vejamos as definições da logística pura e a aplicada conforme Filho, E.:

A **logística pura**, ou teórica, está relacionada com a essência da logística e se encontra no âmbito das instituições de ensino que se preocupam com a investigação científica, seus métodos de pesquisa, suas quase leis e suas teorias, princípios e valores. Ou seja, a logística pura é um requisito de *sine qua non* da chamada de Logística de Classe Mundial alcançada pela empresas globais de maior sucesso mercadológico. (2010, p. 21)

A **logística aplicada**, ou prática, é a que permite operacionalizar os processos logísticos, através de um **Sistema de Logística**, a partir da fundamentação teórica oferecida pela logística pura. A logística aplicada possibilita a solução de problemas concretos que se apresentam no ciclo logístico. (2010, p. 21)

As movimentações das cargas no Pólo Industrial de Manaus são feitas pela logística de transportes nos modais de transportes rodoviária, fluvial e aéreo destinando-se ao mercado consumidor com extensão nacional e até internacional, às empresas estão integradas nessa dinâmica logística diariamente em Manaus, como um verdadeiro laboratório para a *logística aplicada*. Silva afirma que:

“Levando em consideração que Manaus é um dos maiores pólos geradores de carga geral (produção do Pólo Industrial de Manaus – PIM), as saídas e entradas de matéria-prima e produtos acabados são feitas pelas cidades de Porto Velho e Belém, interligando as rodovias Porto Velho – Cuiabá e Belém – Brasília as outras cidades brasileiras.” (2007, p. 45)

A *logística pura* precisa ser ampliada no campo acadêmico com mais expressividade em Manaus, levando em conta o grande pólo industrial que existe nessa cidade, infelizmente há

a carência da apresentação de cursos de pós-graduação e tecnológicos para o aprimoramento de administradores que atuam no setor logístico.

As empresas vêem a logística como um caminho para competir melhor no mercado e ao mesmo tempo é vista como uma ameaça perante a concorrência, afirmadas da seguinte forma: “As empresas estão descobrindo finalmente a logística. Alguns a vêem como uma grande oportunidade competitiva e outros, como uma ameaça diante da concorrência”. (CASTIGLIONI, 2012, p. 164).

Hoje se salienta que a logística tem uma compreensão mais moderna e mais atual, segundo Pozo (2010, p. 3) afirma que “Essa visão e entendimento moderno da Logística configura-se como uma nova disciplina, agrupando atividades essenciais de controle dos pedidos de vendas, materiais, planejamento do processo produtivo, suprimentos, distribuição e informação para otimizar os recursos materiais e humanos da organização.”

2.2. AS EMPRESAS FABRICAM E ESCOAM OS SEUS PRODUTOS PARA O MERCADO CONSUMIDOR

Quando as empresas atingem o ápice do reconhecimento do seu produto pelos clientes é natural que partam para ampliar-se em outros mercados, principalmente, o mercado nacional, na expectativa de se obter resultados promissores para a empresa.

Vê-se a dimensão que é o pólo industrial de Manaus, um aglomerado de fábricas de vários segmentos e quem é administrador sabe o quanto deve ser dinâmico o escoamento desses produtos fabricados em Manaus e se questiona: para onde se destinam esses produtos? Que mercados atendem? Como é a logística de transporte para transportar essas cargas? Quem são os agentes que atendem essas empresas na operação logística? Muitas indagações para serem respondidas.

Uma das diferenças com relação ao transporte de cargas tanto através da importação de insumos para a produção, como para o escoamento dos produtos sejam eles acabados ou não, podem ser exportados ou realizados os embarques domésticos, que são conhecidos por transporte de cargas nacionais, pelas principais metrópoles do Brasil principalmente na região sudeste e sul.

Sabe-se que existem alguns modais de transportes como aquaviário, terrestre e aéreo, sendo que em Manaus nem todos os modais se adequam a realidade desse Estado, os modais mais atuantes nessa região são o aéreo, aquaviário (marítimo de longo curso e o de cabotagem) e o rodoviário (citando o rodofluvial).

Em Manaus tem algumas conhecidas provedoras logísticas como a Expeditors, UPS, DHL, Panalpina, ABSA, TAM, Bertolini, GAB, Aliança, Log-In e outros. A forma direta é quando a própria empresa faz todo o processo de exportação das suas cargas. A forma indireta a empresa contrata prestadores de serviços para realizarem as suas operações de transportes de cargas até desde a porta do fornecedor ao cliente final. Observou-se que praticamente todas as fábricas de Manaus no geral preferem a forma indireta de utilizar os serviços agentes de cargas ou companhias aéreas, aquaviário e rodoviárias como intermediários no serviço de transportes das cargas que devem sair de Manaus.

A produção de um determinado produto é brevemente vendida, expande-se o resultado dessa produção para outros mercados que possivelmente aumentando a demanda, isso possibilita o crescimento das vendas e a entrada da receita. Mas, para concretização da produção se tem a importação que se afirma o seguinte “Em países em desenvolvimento, embora as exportações reflitam um bom indicador do desempenho dos fatores produtivos, cabe às importações o ônus de contribuir para aquele desempenho”. (SOUSA, p.5-6), a importação é muito presente no pólo industrial em Manaus porque os insumos vêm principalmente do oriente com alguns países da Ásia para atender a produção local, o incentivo para as empresas que importam é expressivo auxiliando na permanência dessas empresas no pólo, assim gerando o desenvolvimento da economia; um dos pontos muito visado é o trabalho disponível para mão de obra na região norte, se tem garantia de emprego se tem a garantia de consumo na própria região.

O cliente é foco de todo o desenvolvimento dessas empresas no pólo como afirma Ludovico (2009, p. 57) (...) é colocar-se sempre a disposição dos clientes, dos potenciais mercados, no sentido de acompanhar constantemente a evolução do produto, dos mercados, dos concorrentes, do comércio internacional, dos incentivos fiscais e financeiros, dos preços praticados internacionalmente, dos prazos de entrega e de pagamento, da qualidade do produto e dos fluxos das operações (...) por isso, busca-se a atualização constante das empresas em Manaus atento com a exigência do mercado consumidor sobre a oferta do produto, sobre o que a concorrência tem lançado de diferente, sobre o retorno financeiro, sobre como está o mercado

internacional diariamente, pois tem reflexo na economia brasileira, os prazos, a qualidade dos produtos e etc. Ainda se afirma mais sobre a importação (...) o objetivo é conseguir um maior número de opções de compra, dentro dos níveis de qualidade, preços, prazos de entrega desejados, além das condições de pagamento que poderão modificar sensivelmente o preço final do produto, considerando também o melhor aproveitamento dos incentivos fiscais propiciados pelo governo. (LUDOVICO, 2009, p. 58)

Frente a abordagem da atuação tanto a exportação como a importação, sobre o transporte da carga doméstica, é evidente a necessidade intensa da atuação da logística de transportes nessa região para que haja o crescimento e o desenvolvimento econômico. Essa logística de transporte está por todo o mundo que tenha produtos para serem movidos para os mercados.

Em Manaus as empresas do pólo industrial dependem das importações para a obtenção dos seus principais insumos e da logística para exportar os produtos acabados para o mercado nacional ou o internacional. Para se sentir a dimensão dos negócios desse grande pólo industrial é necessária que se quantifique os resultados econômicos dessa movimentação através do resultado das vendas (distribuição) dos produtos. Outro elemento que deve ser explanado é compreender o órgão que faz a grande gestão desse significativo pólo industrial - a Suframa. Outro ponto é compreender o porquê de tantas empresas são atraídas para instalarem sua planta fabril na cidade de Manaus.

A SUFRAMA (Superintendência da Zona Franca de Manaus) administra as atividades industriais na ZFM (Zona Franca de Manaus): “A SUFRAMA é uma autarquia federal vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC, conforme estabelecido no artigo 10 do Decreto-Lei nº 288, de 28 de fevereiro de 1967” desde esse período o grande pólo tem tido um retorno econômico que surpreende a economia brasileira. E o “Art 10. A administração das instalações e serviços da Zona Franca será exercida pela Superintendência da Zona Franca de Manaus – SUFRAMA, entidade autárquica, com personalidade jurídica e patrimônio próprio, autonomia administrativa e financeira, com sede e foro na cidade de Manaus, capital do Estado do Amazonas”. (CARTILHA DE INCENTIVOS FISCAIS, 2011), a sede da Suframa se localiza no endereço Av. Ministro Mário Andreazza, nº 1.424 – Distrito Industrial – CEP 69075-830 – Manaus – Amazonas. Telefones: +55 (92) 3321-7000 e o FAX +55 (92) 3237-6549.

A SUFRAMA possui a seguinte missão de “Promover o desenvolvimento econômico regional, mediante geração, atração e consolidação de investimentos, apoiado em educação, ciência, tecnologia e inovação, visando à integração nacional e inserção internacional competitiva.” (CARTILHA DE INCENTIVOS FISCAIS, 2011), isso quer dizer que a sua ampliação de desenvolvimento estende-se para o campo primário, secundário e terciário onde abrande toda Amazônia Ocidental notada na Figura 1 e 2 a seguir.

Frente à amplitude da gestão da SUFRAMA notar-se-á que é intensa a movimentação de carga internacional em Manaus motivada por alguns incentivos concedidos às empresas implantadas no Pólo Industrial de Manaus que diretamente influenciam no desenvolvimento da empresa e no mercado local. Segunda a Cartilha de Incentivos Fiscais (2011) (essa cartilha é um guia para quem deseja investir na Amazonia Ocidental) cita os tipos de incentivos que a empresa pode usufruir ao se instalar na ZFM – Zona Franca de Manaus. Vejamos sobre os incentivos para o setor secundário em Manaus:

- i) Isenção do Imposto de Importação na aquisição da mercadoria estrangeira destinada a consumo ou industrialização;
- ii) Redução do Imposto sobre Produtos Industrializados na venda para o mercado nacional;
- iii) Alíquota diferenciada de PIS e COFINS na venda de mercadoria ao mercado nacional

Dessa forma tais incentivos tornam Manaus um mercado diferenciado do restante do Brasil, conforme a SUFRAMA (2013) afirma que a Política Tributária é diferenciada, pois, “A política tributária vigente na Zona Franca de Manaus é diferenciada do restante do país, oferecendo benefícios locais, objetivando minimizar os custos amazônicos”. Para segurança de tais empresas tem a garantia do governo brasileiro, isso possibilita maior segurança para empresas multinacionais, conforme a seguinte afirmação: “Além de vantagens oferecidas pelo Governo Federal, o modelo é reforçado por políticas tributária estadual e municipal.” (SUFRAMA, 2013)

Os benefícios de uma empresa implantada no Pólo Industrial vislumbram, mesmo com tantos problemas logísticos, obtêm-se resultados positivos para o mercado nacional e internacional, com empresas de pequeno, médio e grande porte. Esses benefícios que tanto atraem empresas. Segundo o site da SUFRAMA (2013) sobre o destaque de “incentivos” divide-os em quatro benefícios:

O primeiro deles são os “tributos federais” que são os tributos arrecadados pela União, renunciado pela Constituição Brasileira nos seguintes: “Redução de até 88% do Imposto de Importação (I.I.) sobre os insumos destinados à industrialização”, essa redução é um dos principais incentivos que fazem com que as empresas permaneçam em Manaus e o principal fornecedor de insumos é o país da China, agora tem todo trâmite legal para se conseguir esse incentivo. “Isenção do Imposto sobre Produtos Industrializados (I.P.I.)”, esse imposto quando reduzido pelo governo brasileiro ele estimula o consumo da população, quando querem reduzir o consumo o governo aumenta a alíquota desse imposto, lógico, que as fábricas de Manaus seguem a risca as mudanças com esse imposto. Em seguida tem a ” Redução de 75% do Imposto de Renda de Pessoa Jurídica, inclusive adicionais de empreendimentos classificados como prioritários para o desenvolvimento regional, calculados com base no Lucro da Exploração até 2013”, imagine uma redução de 75% do Imposto de Renda da Pessoa Jurídica, é uma redução muito significativa para uma empresa no pólo, pois, reduz os seus custos. Depois se tem a “Isenção da contribuição para o PIS/PASEP e da COFINS nas operações internas na Zona Franca de Manaus”, a redução do PIS/PASEP e da COFINS tem um alívio de custos muito grande nos negócios da empresa e esses são incentivos que motivam a permanência das fábricas em uma região que as condições logísticas está engatinhando para o desenvolvimento.

Posteriormente o segundo têm-se o “tributo estadual” que possui os seguintes benefícios: “Restituição parcial ou total, variando de 55% a 100% - dependendo do projeto – do Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre a Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS)”. (SUFRAMA, 2013)

Por terceiro tem-se o “tributo municipal” onde atua a: “Isenção do Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial urbana, Taxas de Serviços de Coleta de Lixo, de Limpeza Pública, de Conservação de Vias e Logradouros Públicos e Taxas de Licença (...)”, a maioria das plantas fabris em Manaus é alugada, o fato de reduzir os gastos com serviços públicos de limpeza, luz, manutenção do distrito tornam-se um incentivo bom para redução dos custos da empresa no processo produtivo. Ainda se detalha mais nesse tributo municipal que “(...) para empresas que gerarem um mínimo de quinhentos empregos, de forma direta, no início de sua atividade, mantendo este número durante o gozo do benefício. (Lei Municipal nº 427/1998)”. (SUFRAMA, 2013), as empresas conseguem esses incentivos, no entanto, os mesmos tem a

obrigação de absorver a mão de obra local empregando-os na empresa, caso não cumpram esse diferencial, são capazes de perderem os incentivos.

O último benefício são as “Vantagens Locacionais”: “No parque industrial de Manaus, o investidor tem à disposição terreno a preço simbólico, com infra-estrutura de captação e tratamento de água, sistema viário urbanizado, rede de abastecimento de água, rede de telecomunicações, rede de esgoto sanitário e drenagem pluvial”, realmente, as pessoas que vem conhecer o pólo percebem que as fábricas não ficam muito distantes uma das outras, pelo contrario, ficam muito próximas, em uma zona somente para acolhê-las, essa área é comumente citada como “distrito industrial de Manaus”, ainda mais, popularmente dividida por distrito 1, distrito 2 e distrito 3, porque as fábricas estão se estendo para outras área da cidade de Manaus porque o distrito 1 e 2 não comportam mais novas fábricas. Legalmente “A área industrial é de 3,9 mil hectares, sendo que as empresas instaladas atualmente ocupam menos de 1,7 hectares, estando disponível para receber novos empreendimentos mais de 2,2 hectares”, dependendo do porte da empresa ou do tipo de segmento das fábricas, se notará a dimensão que elas ocupam, por exemplo, a fábrica da Samsung Eletrônica da Amazônia Ltda tem uma área ocupada de 10.354 m²; a Honda Componentes da Amazônia Ltda tem uma área ocupada de 10.695 m², a Moto Honda da Amazônia Ltda tem uma área ocupada de 89.341 m²; a Tectoy S.A tem uma área ocupada de 3.176 m²; a Semp Toshiba da Amazônia S.A tem uma área ocupada de 18.600 m²; a Elgin Industrial da Amazônia S.A tem uma área ocupada de 2.000 m²; a maioria das fábricas é próxima e variam sua área de ocupação territorial de acordo com o seu segmento de negócio. Então, “O governo brasileiro, por meio da Suframa e de outros organismos governamentais, realiza elevados investimentos em infra-estrutura, para que o investidor tenha atendidas todas as condições para instalar seu empreendimento no Pólo Industrial de Manaus.” (SUFRAMA, 2013), a Suframa tem toda essa responsabilidade de gerir toda essa zona fabril.

Salienta-se que a Zona Franca de Manaus apesar de se localizar em uma extensão geográfica de difícil acesso logístico e até urbano, o governo brasileiro encontrou formas de beneficiar as empresas que trazem crescimento e desenvolvimento para região norte que são compensadas com os incentivos citados anteriormente. Ou seja, define a ZFM como “A Zona Franca de Manaus é uma área de livre comércio de importação e de exportação e de incentivos fiscais especiais (...)”, na cartilha não divide o que é carga exportada e o que é carga nacional ou doméstica, ou seja, os produtos que saem de Manaus e que se destinam para os Estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Vitória e etc. aglomeram tudo que sai de Manaus como produtos

exportados. A Zona Franca de Manaus foi “(...) estabelecida com a finalidade de promover o desenvolvimento regional, através da criação de um centro industrial, comercial e agropecuário dotado de condições econômicas que permitam seu desenvolvimento, em face dos fatores locais e da grande distância, a que se encontram os centros consumidores de seus produtos” se notará essa afirmação através da visualização do quanto a cidade de Manaus fica distantes dos outros centros de negócios; tal estabelecimento fabril se fundamenta através do “Art. 1º, do Decreto-Lei nº 288, de 28 de fevereiro de 1967, art 1º do Decreto-Lei nº 356, de 15 de agosto de 1968, e art. 504 do Decreto nº 6.759, de 05 de fevereiro de 2009. (CARTILHA DE INCENTIVOS FISCAIS, 2011)”.

Figura 1- Mapa da Amazônia Ocidental



Fonte: SUFRAMA¹ (2013)

Na figura 1 nota-se no mapa da Amazônia Ocidental a extensão em que abrange área de livre comércio de importação e de exportação e de incentivos fiscais especiais geridos pela

¹ SUFRAMA – Descentralizadas. Mapa da Amazônia Ocidental. Disponível em: http://www.suframa.gov.br/suframa_descentralizada.cfm. Acesso em: 20 de Maio. 2013, às 11h32min.

SUFRAMA com foco em três setores: primário, secundário e terciário. Conforme a Cartilha dos Incentivos Fiscais (2011, p. 7) afirma que (...) “o desenvolvimento da região passou a ser orientado para os três setores da economia: primário, secundário e terciário.” Sendo a gestão desses setores feita pela SUFRAMA.

Na mesma Figura 1 nota-se que a SUFRAMA tem sede em Manaus/AM e as suas unidades administrativas é distribuído pela Amazonia Ocidental que são os Estados do Amazonas com a capital Manaus e os municípios de Itacoatiara e Tabatinga; o Estado de Roraima com a capital de Boa Vista, o Estado do Acre com o capital Rio Branco e o município do Cruzeiro do Sul. Tem-se também o Estado do Amapá com a capital Macapá e o município de Santana. Em seguida vê o Estado de Rondônia com o capital Porto Velho e os municípios de Ji-Paraná, Guajará-Mirim e Vilhena. “A Suframa tem sede em Manaus/AM e unidades administrativas descentralizadas, localizadas nas capitais dos Estados da Amazonia Ocidental e nas Áreas de Livre Comércio criadas”. (SUFRAMA, 2013)

As áreas de Livre Comércio conhecida por ALC vem proporcionar uma abertura maior para o desenvolvimento da região com o objetivo proporcionar o crescimento econômico conforme: “As Áreas de Livre Comércio foram criadas para promover o desenvolvimento das cidades de fronteiras internacionais localizadas na Amazônia Ocidental e em Macapá/Santana, com o intuito de integrá-las ao restante do país (...)” algumas cidades ficariam isoladas se não houvesse essa motivação de extensão econômica diferenciada das outras regiões do Brasil. Salienta-se ainda mais que “(...) oferecendo benefícios fiscais semelhantes aos da Zona Franca de Manaus, com incentivos do IPI e do ICMS, proporcionando melhoria na fiscalização de entrada e saída de mercadorias, fortalecimento do setor comercial, abertura de novas empresas e geração de empregos.” (SUFRAMA², 2013) dessa forma amplia-se o desenvolvimento para essas cidades que também tem uma população que será beneficiada com a geração de empregos através da absorção da mão de obra local evitando assim um êxodo rural para outras regiões como o sudeste que anda muito inchada pelo nível populacional.

² SUFRAMA – Descentralizadas. Mapa da Amazônia Ocidental. Disponível em: http://www.suframa.gov.br/suframa_descentralizada.cfm. Acesso em: 20 de Maio. 2013, às 11h32min.

Figura 2 Mapa da Amazônia Ocidental (visualização esquematizada dos incentivos)



Fonte: CARTILHA DE INCENTIVOS FISCAIS³ (p. 8, 2013)

Na figura 2 notar-se-á a dinâmica de toda essa zona de livre comércio, por exemplo, no 1º tem-se a seta azul mostrando a atuação das importações para ZFM (Zona Franca de Manaus), Amazonia Ocidental e para ALC's (Área de Livre Comércio); em seguida nota-se o 2º ponto a compra de produtos nacionais pela ZFM (Zona Franca de Manaus), Amazonia Ocidental e para ALC's (Área de Livre Comércio); no 3º ponto vêem-se as exportações da ZFM (Zona Franca de Manaus) nessa visão inclui-se todas as saídas de produtos acabados ou insumos que saem dessa zona, Amazônia Ocidental e para ALC's (Área de Livre Comércio); no 4º ponto se mostra as vendas de bens da ZFM (Zona Franca de Manaus), Amazonia Ocidental e para ALC's (Área de Livre Comércio) para o restante do território nacional – o Brasil. No próprio mapa mostra onde ficam as sedes da SUFRAMA. Também torna visível a Áreas de Livre Comércio e por fim a Coordenação dos Regionais.

³ SUFRAMA. **Cartilha de Incentivos Fiscais – Um guia para quem deseja investir na Amazonia Ocidental.** Vr. 2. Manaus: 20/06/2011.

Diante do exposto e ao retorno do centro do tema pesquisado, sentiu-se a necessidade do aprofundamento sobre as importações e as exportações (inclui o transporte das cargas domésticas) no Pólo Industrial de Manaus, dessa forma, foram coletadas as informações no Relatório dos Indicadores de Desempenho do Pólo Industrial de Manaus (2007 – 2012 p. 5-6) através do site da SUFRAMA (2013), ou seja, houve a importação de insumos no valor de movimentação de capital de R\$ 20.555.516.906 com um crescimento por período de 16,02% baseada na pesquisa até novembro de 2012, que comparada ao ano de 2011 foi de crescimento por período no mês de novembro de 5,78%. Na exportação houve a movimentação do capital de R\$ 1.574.641.856 com um crescimento por período de 22,63% baseada na pesquisa até novembro de 2012, que comparada ao ano de 2011 foi o crescimento por período no mês de novembro de -24,96%.

Para se notar a dimensão do desenvolvimento econômico do Pólo Industrial de Manaus e até mesmo para confirmar a relevância dessa pesquisa; o faturamento do PIM (Pólo Industrial de Manaus) teve até novembro de 2012 o valor de R\$ 67.994.902.847,00⁴ com 6,60% de crescimento por período, ou seja, são milhões em faturamento dessa região, mesmo que, no ano de 2012 o faturamento não foi o esperado frente ao ano de 2011 com R\$ 63.782.153.734,00⁵, mas com um crescimento por período de 11,88%, ainda assim é extremamente significativa para o crescimento e desenvolvimento da região.

Através a tabela 1 sobre baseada no Relatório de Indicadores de Desempenho do Pólo Industrial de Manaus no período de 2007 – 2012, na tabela sobre o Setor Industrial – Produção, Venda, Faturamento dos principais produtos do Pólo Industrial de Manaus, constam o faturamento e a produção dos eletroeletrônicos de janeiro a novembro dos principais produtos. Através do resumo constituído pelo autor dessa pesquisa, verificou-se o nível de produtos produzidos e vendidos, em seqüência o elevado faturamento como resultado desse expressivo pólo industrial da região norte do Brasil.

Através da mesma tabela 1 a seguir, nota-se que a quantidade de eletroeletrônicos produzidos e faturados é muito significativa para o mercado de Manaus, além do segmento do pólo de duas rodas, o segmento de eletroeletrônico traz um faturamento promissor para o Estado do Amazonas. Frente a esses dados chega-se a evidência que tanto para receber insumos

⁴ SUFRAMA. **Indicadores de Desempenho da Zona Franca de Manaus**. Atualizado em: 07/01/2013. Elaboração: COISE/CGPRO/SAP. Manaus, 2007 – 2012 p. 10.

⁵ Idem, p.10.

como escoar os produtos acabados para outros mercados se exigirá uma logística empresarial eficiente e eficaz.

Na análise da tabela 1 nota-se que entre os muitos eletroeletrônicos produzidos e faturados no pólo industrial de Manaus através da pesquisa os que se destacam pela sua quantidade produzida e pelo resultado nas vendas mais relevantes são entre os 7,8% do subtotal que a soma dos eletroeletrônicos relacionados à pesquisa, são eles: os “telefones celulares” com 36,6% que também possui em paralelo o percentual de 18,2% de faturamento em reais/dólar, em seguida têm-se o “receptor de sinal de televisão” com 20% possui em paralelo o percentual de 7,8% de faturamento em reais/dólar, destaca-se muito bem o “televisor com tela de LCD” com 17,8% mas com um percentual de faturamento expressivo de 48,4% em reais/dólar. Os eletroeletrônicos principais da pesquisa resultam em vendidos 7,8% (subtotal) e um faturamento de 53,9% que é a somatória dos seguintes eletroeletrônicos: aparelhos telefônicos - inclusive porteiro eletrônico, auto-radio e aparelhos reproduz de áudio, câmera de vídeo ("camcorder"), câmera fotográfica (digital), condicionador de ar de janela ou de parede de corpo, condicionador de ar split system, DVD Record player inclusive Blu Ray, microcomputadores – desktop, rádios apars/reprs/gravs áudio (não portátil) inclusive toca disco digital a laser, rádios apars/reprs/gravs áudio (não portátil) inclusive toca disco digital a laser, receptor de sinal de televisão, home theater, telefone celular, telejogo, televisor c/ tela LCD, televisor com tela de plasma e televisor em cores. A tabela 1 também dos outros diversos produtos fabricados no Pólo Industrial de Manaus que tem um resultado de quantidades vendidas de 92,2% e com um faturamento de 46,1% em reais/dólar. O total de 844.200.575 vendidos em paralelo ao faturamento em reais/dólar de R\$ 23.160.118.659, demonstra que todo esse potencial produtivo e econômico exige a aplicação de uma logística de transporte eficiente para o escoamento de todos os produtos acabados do pólo.

Tabela 1 – Resumo dos Principais Produtos Eletroeletrônicos do Pólo Industrial de Manaus

PRODUTOS	2012 (*)					
	QUANTIDADE		% Vend. - Mais relevantes	FATURAMENTO		
	PRODUZIDA	VENDIDA		(R\$)	(US\$ 1,00)	%(mais relevantes)
Grupos mais relevantes						
APARS. TELEFONICO - INCLUSIVE PORTEIRO ELETRONICO	387.878	333.665	0,5%	21.007.479	10.520.904	0,1%
AUTO-RADIO E APARS. REPRODUTS. DE AUDIO	2.249.130	2.456.693	3,7%	680.723.709	347.675.550	2,8%
CAMERA DE VIDEO ("CAMCORDER")	120.011	112.244	0,2%	62.912.427	32.288.525	0,3%

CAMERA FOTOGRAFICA (DIGITAL)	3.717.972	3.489.059	5,3%	946.137.086	482.521.940	3,9%
CONDICIONADOR DE AR DE JANELA OU DE PAREDE	470.611	482.264	0,7%	278.329.722	140.643.669	1,1%
CONDICIONADOR DE AR SPLIT SYSTEM	1.713.789	1.835.379	2,8%	1.328.204.620	669.305.902	5,4%
DVD RECORD PLAYER INCLUSIVE BLU RAY	3.706.609	4.000.012	6,0%	459.885.555	236.602.956	1,9%
MICROCOMPUTADORES - DESKTOP	269.998	272.804	0,4%	209.456.035	107.603.944	0,9%
RÁDIO APARS/REPRS/GRAVS AUDIO (NÃO PORTÁTIL) INCLUSIVE TOCA DISCO DIG. A LASER	1.399.901	1.215.825	1,8%	804.902.580	412.397.476	3,3%
RÁDIO APARS/REPRS/GRAVS AUDIO (NÃO PORTÁTIL) INCLUSIVE TOCA DISCO DIG. A LASER	160.210	152.486	0,2%	54.820.761	27.157.458	0,2%
RECEPTOR DE SINAL DE TELEVISÃO	13.075.847	13.257.606	20,0%	1.895.105.431	968.862.887	7,8%
HOME THEATER	348.652	383.793	0,6%	192.407.206	99.251.840	0,8%
TELEFONE CELULAR	24.548.234	24.186.643	36,6%	4.446.726.593	2.277.276.458	18,2%
TELEJOGO	616.242	657.000	1,0%	278.886.495	140.784.487	1,1%
TELEVISOR C/ TELA LCD	11.492.065	11.758.072	17,8%	11.810.457.861	6.040.383.499	48,4%
TELEVISOR COM TELA DE PLASMA	421.082	409.635	0,6%	632.846.311	319.899.186	2,6%
TELEVISOR EM CORES	1.023.221	1.164.917	1,8%	336.981.186	173.876.059	1,4%
Sub-Total	65.721.452	66.168.097	7,8%	24.439.791.057	12.487.052.740	53,9%
DIVERSOS	795.298.029	778.032.478	92,2%	5.026.149.711	10.673.065.919	46,1%
TOTAL	861.019.481	844.200.575	100,0%	29.465.940.768	23.160.118.659	100,0%

FONTE: COISE/CGPRO/SAP (SUFRAMA - 2012 -Relatório de Indicadores de Desempenho do Pólo Industrial de Manaus no período de 2007 – 2012. Tabela sobre o Setor Industrial – Produção, Venda, Faturamento dos principais produtos do Pólo Industrial de Manaus, p. 46-47)

(*) Até NOVEMBRO - Dados Parciais⁶

(*) Diversos⁷

Frente a tais dados quantificáveis pode-se concordar com Novaes quando faz duas distinções relevantes entre o Inbound Logistic e Outbound Logistics muito presentes na dinâmica fabril de Manaus: O Inbound Logistic “É uma parte importante da Logística, por seu cunho estratégico e pela grande importância econômica a ela associada pelos governantes e pelas empresas quando da instalação de novas unidades industriais.” (NOVAES, 2007, p.123) dessa forma diz-se que o Inbound Logistic vê-se sua atuação através dos muitos insumos que são importados para Manaus para o suprimento da maioria das fábricas do pólo industrial, a dinâmica logística de transporte é muito expressiva nas importações mesmo com os vários

⁶ SUFRAMA. **Indicadores de Desempenho da Zona Franca de Manaus**. Atualizado em: 07/01/2013. Elaboração: COISE/CGPRO/SAP. Manaus, 2007 – 2012 p. 46-47.

⁷ Diversos: Bicicletas inclusive elétricas, brinquedos, caixas registradoras, canetas e lapiseira, cinescópio para televisor, compact disc. - inclusive CD-ROM e DVD-rom, forno microondas, fotocopiadora, impressoras, isqueiros, laminas e cartuchos, monitores c/ tela LCD, placa de circuito impresso montada, relógio de pulso e bolso, unid. condensadora p/ split system.

problemas de entraves aduaneiros, restrições geográficas, falta de infraestrutura e precariedade nos meios de informação, os tramites operacionais e documentais se realizam.

Manaus possui uma grande movimentação de produtos acabados para outros mercados, principalmente o nacional e alguns casos internacionais, isso se dar também através da logística de transportes para o crescimento do mercado varejista, afirma Novaes “Para as atividades de varejo, no entanto, é o segmento da Logística que os produtos acabados desde a manufatura até o consumidor final, denominado distribuição ou *Outbound Logistics*, que assume importância mais imediata.” (2007, p.123). Frente a tal afirmação, pode-se notar a quantidade em unidades do quanto são exportados do grande Pólo Industrial de Manaus na tabela 2 de vários segmentos além do eletroeletrônicos. Como a referida pesquisa trata do transporte dos eletroeletrônicos para melhor exemplificar, na tabela citada foi separada em subtotal os produtos referentes à pesquisa que quantificou em 2012 a produção e a exportação de 2.073.940 unidades. Sendo que mesmo que no ano de 2012 houve uma redução frente a 2011 numa quantidade de unidades de 3.349.703 ainda sim é expressiva a produção.

Tabela 2– Resumo dos principais produtos produzidos e exportados pelo pólo industrial de Manaus

PRODUTO	UNID ADE	ANOS					
		2007	2008	2009	2010	2011	2012
APARELHO TELEFONICO COMBINADO POR FIO, NÃO COMBINADOS COM OUTROS APARELHOS	UNI	0	10	79	1.911	4.199	1.708
AUTO-RADIO INCLUSIVE COM TOCA-DISCOS DIGITAL A LASER	UNI	189.374	118.705	9.692	61.892	46.703	35.606
AUTO-RÁDIO COM DVD UNIDADE	UNI	0	0	0	0	28.861	0
BATERIA PARA TELEFONE CELULAR	UNI	0	0	0	0	22.500	77.840 0
BRINQUEDOS	UNI	181.236	99.432	7.440	10.272	29.124	47.064
CAMERA DE VIDEO DE IMAGEM FIXA	UNI	0	0	0	0	13.700	5
CONJUNTO PARA IMPRESSÃO FOTOGRÁFICA DIGITAL	UNI	6.012	10.510	6.446	10.366	50.423	45.352
CÂMERA DE TELEVISÃO PARA USO EM CIRCUITO FECHADO DE TV	UNI	0	12	28	6.591	2.669	94
DIGITAL VIDEO DISC - DVD PLAYER	UNI	77.410	116.350	5.331	113	36	0
FORNO DE MICROONDAS	UNI	23.863	10.012 0	0	0	137.847	0
FOTOCOPIADORA (RECONSTRUÍDA)	UNI	87	96	47	0	45	28
RECEPTOR DE SINAL DE TELEVISÃO VIA SATÉLITE	UNI	512.574	668.231	568.581	317.940	105.350	25.658
RELÓGIO DE PULSO E DE BOLSO	UNI	5.672	5.704	6.654	24.796	22.342	94.019
TELEFONE CELULAR	UNI	3.724.548	5.167.668	3.825.329	4.864.341	2.838.998	1.821.612
TELEVISOR COM TELA DE PLASMA	UNI	2.240	860	2	2.161	300	0
TELEVISOR EM CORES	UNI	430.736	290.713	22.779	15.424	8.610	0
TELEVISOR EM CORES COM TELA DE CRISTAL LIQUIDO	UNI	7.611	20.239	12.938	61.923	34.493	332
TERMINAL DE CAIXA BANCÁRIO	UNI	243	425	395	1.339	1.492	450
Subtotal	UNI	5.163.613	6.500.963	4.467.750	5.381.079	3.349.703	2.073.940

Diversos	UNI	429.350.754	152.883.221	80.031.552	244.447.511	243.780.647	217.409.786
TOTAL DOS PRINCIPAIS PRODUTOS	UNI	434.514.367	159.384.184	84.499.302	249.828.590	247.130.350	219.483.726

(*) Até NOVEMBRO - Dados Parciais (p.67-69)

(*) Diversos⁸

Fonte: COISE/CGPRO/SAP⁹

Após ver o potencial produtivo do Pólo Industrial de Manaus em quantidades produtivas na Tabela 2, a seguir notar-se-á no Figura 3 sobre a participação percentual do Produto Interno Bruto dos seis maiores municípios, por municípios e respectivas Unidades da Federação – 2006-2010, sendo evidenciado a cidade de Manaus com o seu posicionamento no PIB do Brasil conforme afirma o artigo no site do Jornal a Crítica: “Manaus se manteve com o 6º maior PIB (Produto Interno Bruto) no ranking nacional, segundo informações divulgadas, nessa quarta-feira (12/12), pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)” o posicionamento de sexto lugar no ranking (posição) mostra o nível econômico que se encontram as empresas estabelecidas no pólo. Esses “Os dados analisados são de 2010 anos em que a capital amazonense alcançou um PIB de R\$ 48,5 milhões.” (A CRÍTICA, 2012¹⁰) divulgado em um jornal de importante circulação na cidade.

A potencialidade da cidade de Manaus é evidente quando se percebe o 6º lugar no maior PIB (Produto Interno Bruto) do Brasil. O artigo ainda afirma mais: “Manaus, Coari, Itacoatiara, Parintins e Manacapuru concentravam 87,4% das riquezas do Estado. Somente o PIB de Manaus, concentrava em 2010, 81,3% do total do PIB Estadual” sendo destacada a cidade de Manaus dentre as outras cidades que são menores. Sendo assim “Demonstrando a alta concentração de riqueza existente entre os municípios amazonenses. O que deixa a maioria dos municípios sem acesso as riquezas geradas no Estado, e conseqüentemente sem a possibilidade de investimentos locais.” (A CRÍTICA, 2012¹¹) Essas cidades como Itacoatiara, Parintins e Manacapuru tem uma infraestrutura de cidade pequena, sem contar que o acesso a nessas cidades, chamadas também de municípios, ainda é muito lenta, ainda não tem como fazê-las se sobressaírem frente a Manaus.

⁸ Alarmes, antenas, transmissores, barbeadores, radionavegação, canetas, lapiseiras, carregador de bateria, cartas de jogar, cartucho de lâmina, cartão com circuito integrado, detergente, escova dental, filme fotográfico, isqueiros, lentes, monitor de sinais, odorizador de ambiente, partes e peças, refrigerante, tomada polarizada etc.

⁹ SUFRAMA. **Indicadores de Desempenho da Zona Franca de Manaus**. Atualizado em: 07/01/2013. Elaboração: COISE/CGPRO/SAP. Manaus, 2007 – 2012 p. 67-69.

¹⁰ A CRÍTICA. **Manaus se mantém com o 6º maior PIB do País, segundo IBGE**. Disponível em: http://acritica.uol.com.br/manaus/Manaus-mantem-PIB-Pais-Amazonia-Amazonas-Economia-IBGE_0_827317327.html. Acesso em: Manaus, 12 de dezembro de 2012.

¹¹ Idem.

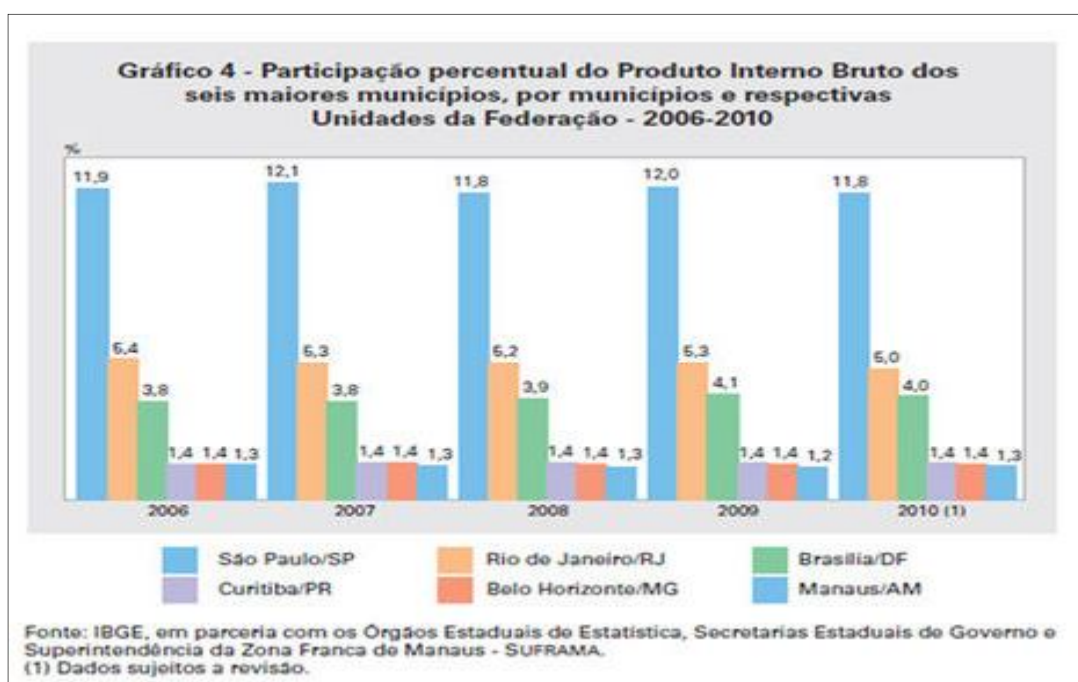


Figura 3 – Participação percentual do Produto Interno Bruto dos seis maiores municípios, por municípios e respectivas Unidades da Federação – 2006-2010

Fonte: Manaus se mantém com o 6º maior PIB do País, segundo IBGE (2012)¹²

2.3. A EVOLUÇÃO DA LOGÍSTICA AO LONGO DO TEMPO

Notam-se pontos muito importantes com relação à ação administrativa diante da evolução da logística, antes a logística não tinha destaque no meio corporativo e foi evoluindo de acordo com a evolução do pensamento administrativo. Segundo este estudioso, “(...) se pode abstrair profundas mudanças que foram necessárias aos processos gerenciais e à evolução do pensamento organizacional em termos de cadeias produtivas.” (FILHO, E. 2010, p.25). Veja um valioso resumo sobre a evolução da Logística ao longo do tempo exposta no quadro a seguir:

¹² A CRÍTICA. Manaus se mantém com o 6º maior PIB do País, segundo IBGE. Disponível em: http://acritica.uol.com.br/manaus/Manaus-mantem-PIB-Pais-Amazonia-Amazonas-Economia-IBGE_0_827317327.html. Acesso em: Manaus, 12 de dezembro de 2012.

Quadro 1 – A Evolução da Logística ao longo do tempo

PERÍODO	VISÃO ORGANIZACIONAL	ÊNFASE	FOCO INDUSTRIAL	FOCO LOGÍSTICO
Até os anos 40	Do Campo do mercado	Economia Agrária	Volume de Produção	Transporte
Anos 40 até anos 60	Especialização	Desempenhos Funcionais	Custo	Inventário
Anos 60 até anos 70	Integração Interna	Integração das Funções	Serviço	Distribuição
Anos 70 até anos 80	Foco no cliente	Busca por eficiência	Lucratividade	Produção
Anos 80 até anos 90	Foco no mercado	Integração da Logística	Qualidade	Compra/Produção/Vendas
Anos 90 até final do século XX	<i>Supply Chain Management</i>	Logística como Diferencial Competitivo	Tempo	Processo Gerencial
Período atual	<i>Supply Chain Management</i>	Logística como Diferencial Competitivo	Tempo e Espaço	Flexibilidade/Agilidade

Fonte: Filho, E. (2010, p. 22).

No Quadro 1 pode-se notar que no período dos anos 40 o foco logístico era o transporte, como até hoje, tinha como foco o transporte, sendo que a atividade de logística é muito mais ampla, segundo Taboada (2002, p. 4) afirma “(...) levaram à confusão entre logística e transporte, principalmente no começo da década de 90. Tratava-se de uma visão muito estreita e muito operacional da logística, pois não se compreendia que, para um desempenho competitivo das organizações, precisam-se mais do que um mero deslocamento de cargas de um ponto a outro.”

Nos anos subsequentes foram dados os focos logísticos nos anos 40 até anos 60 em “inventários” nos desempenhos funcionais para redução dos custos; já nos Anos 60 até anos 70 o foco logístico voltou-se para “distribuição” na integração dos serviços para atendimento ao cliente final; nos anos 70 até anos 80 o foco voltou-se para os clientes buscando a eficiência e a lucratividade num foco logístico na produção; nos anos 90 até final do século XX houve uma visão organizacional voltada para o SCM - Supply Chain Management que quer dizer Gerenciamento da Cadeia de Suprimento, segundo Novaes (2007, p.40) o “SCM é a integração dos processos industriais e comerciais, partindo do consumidor final e indo até os fornecedores

iniciais, gerando produtos, serviços e informações que agreguem valor para o cliente.” Nesse período toma-se a logística como diferencial competitivo, com o foco industrial no tempo, ou seja, prazos são fundamentais dentro de uma logística atuante; o foco é considera a logística como um processo gerencial, muito diferente dos períodos anteriores. Mas no período atual, a visão organizacional continua no SCM, ou seja, no gerenciamento da cadeia de suprimentos, que objetiva o cliente, o consumidor como foco da logística, como assim afirma Novaes (2007) “É importante notar que o novo conceito de SCM focaliza o consumidor com um destaque excepcional, pois todo o processo deve partir dele, buscando equacionar a cadeia de suprimento de maneira a atendê-lo, na forma por ele desejada.” Dessa forma a ênfase continua em uma logística com o diferencial competitivo, com o ideal industrial se direciona no tempo e no espaço, mas, com a flexibilidade e agilidade constante. O que se nota frente nessa abordagem é que a logística está sempre em mudanças e reformulações conforme o ambiente que o aplica.

“Os processos necessários para o sucesso do SCM são: atendimento ao cliente, administração de demandas, atendimento de pedidos, administração do fluxo produtivo, desenvolvimento de novos produtos, compras e suprimentos”. (CASTIGLIONI, 2012, p. 164), é muito evidente a importância da aplicação do SCM na organização porque ela tem estratégia de atender o cliente, de fazer a gestão da demanda, de atender todos os pedidos e solicitações dos clientes sobre o produto disponível, a gestão da produção, a gestão de compras e manter sempre a produção suprida com os insumos sem o erro de deixar a produção parada por conta da falta de material.

Filho, E. (2010) afirma que “o objetivo da logística é incrementar a utilidade pela liberação do produto certo, nas condições, prazos, quantidades, locais, clientes e custos solicitados.” Voltando tal afirmação para o Pólo Industrial de Manaus, essa zona de livre comércio concentra muitas fábricas que tem o foco de atender o mercado nacional e internacional, para isso devem atender as necessidades dos seus clientes com o produto almejado (celulares, áudio-vídeo, televisores, motocicletas e etc.), custos e no prazo solicitado.

No pólo industrial é uma rotina a logística empresarial em praticamente todas as empresas estabelecidas nessa zona, isso se fundamenta na definição que Ballou (1993, p. 24) fez sobre a logística empresarial que afirma o seguinte: “A logística empresarial trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final (...)” (1993, p. 24), ou seja, as empresas em Manaus têm os seus fornecedores na Ásia, de algumas cidades da China, os

materiais são importados e feitos a gestão de compras para manter sempre as fábricas abastecidas. Depois de produzir a sequência é fazer chegar esse produto ao cliente final. Por isso, Christopher (1997) *apud* Filho, E. (2010) ainda adiciona uma observação: “A Logística é o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados (e os fluxos de informações correlatas) através da organização e seus canais de *marketing*, (...)” (2010, p. 30) esses canais as quais são citadas são por aonde e para aonde irão o produtos negociados pelo setor de marketing, destinadas ao segmento do atacado e varejo.

A logística tem forte influência sobre os custos ligados as suas atividades, principalmente, quando se tem uma alta competitividade mercadológica, muitas empresas ofertam produtos com um preço mais competitivo aumentando a sua fatia de mercado, mas para isso a empresa busca constantemente reduzir todos os seus custos. A este Ballou (1993) afirma que: “A relevância da logística é influenciada diretamente pelos custos associados as suas atividades”, o que se nota é que o custo logístico é alto quando se refere aos transportes. Ainda explana alguns fatores que influenciam na busca pela redução dos custos “Dentre eles, os mais relevantes são: o aumento da competição internacional, as alterações populacionais, a crescente escassez de recursos e a atratividade cada vez maior da mão-de-obra no Terceiro Mundo.” (1993, p. 19)

A logística empresarial se divide em duas partes a gestão dos suprimentos (gestão de materiais) que é garantir a produção da fábrica abastecida e a outra é a parte da distribuição física do produto acabado através dos canais de distribuição ampliada pelo setor de marketing (vendas) ao mercado consumidor. Por isso, Chiavenato (2005, p. 162) afirma o seguinte que: “(...) a logística constitui a maneira de lidar com materiais, desde matérias-primas até quando se transformam em produtos acabados em direção ao cliente final.”

Sobre a logística ainda pode posicioná-la em três dimensões de atendimento “uma **dimensão de fluxo** (suprimentos, transformação, distribuição e serviço ao cliente)” a transformação citada nada mais é conhecida pela produção, “(...) uma **dimensão de atividades** (processo operacional, administrativo, de gerenciamento e de engenharia)” em como se concretizará o produto vendido; e uma “(...) **dimensão de domínios** (gestão de fluxos, tomada de decisão. Gestão de recursos, modelo organizacional).” (MOELLER, Charles; et al. *apud* MARTINS, 2009, p. 330) essa dimensão é a pura gestão da cadeia logística.

2.3.1 Ampliando a conquista do mercado consumidor através do canal de distribuição

O pólo industrial de Manaus estar muito presente a atividade de distribuição dos produtos fabricados na região, dessa forma distribuição é constituída na gestão de marketing “Para administração mercadológica, distribuição é a movimentação e manipulação dos produtos/serviços desde a fonte de produção até o ponto de consumo. (CHIAVENATO, 2005, p.157). A distribuição permite que os produtos cheguem ao cliente no lugar certo de forma direta ao cliente ou utilizando agentes para a entrega, assim afirma Chiavenato “Por meio da distribuição efetua-se a transferência dos produtos/serviços desde sua origem de produção até o lugar de uso e consumo, com ou sem a presença de intermediários”.

A cidade de Manaus fica na região norte do Brasil, tem o difícil acesso e se restringe nos tipos de transportes como o rodoviário, o aéreo e o marítimo (longo curso e a navegação costeira conhecida por cabotagem?), entre esses tipos de transportes o que tem um frete um pouco mais baixo é o marítimo, o aéreo e o rodoviário têm fretes de transportes caros; assim afirma Chiavenato (2005, p.158) “(...) nas empresas que cobrem extensa área territorial, os canais de distribuição são importantes artérias que levam os produtos/serviços a diferentes e longínquos lugares, no tempo e na quantidade exigidos, à disposição do consumidor final.

Para os produtos cheguem ao destino final no cumprimento do prazo de entrega é necessário a gestão desse processo logístico como estratégia de marketing com sucesso, assim afirma Fleury e Wanke, “a adoção de abordagem sofisticada de gerenciamento do processo logístico no âmbito das empresas tem representado um ponto-chave para a efetivação e sustentação de estratégias mercadológicas promissoras.” (2006, p. 342). A resolução do canal de distribuição feita pela empresa pode afetar qualquer decisão mercadológica, dizem Kotler e Armstrong: “que as decisões de canal de uma empresa afetam diretamente todas as outras decisões de marketing.” (2007, p. 305). Pode ocorrer de empresas não darem a devida atenção da eficiência do canal de distribuição, Kotler e Armstrong (2007) afirma “É comum que as empresas dêem pouquíssima atenção a seus canais de distribuição, às vezes com resultados desastrosos.”

Moura (2006, p.17) explana que “(...) uma das singularidades da logística é que nunca pára: a todo o momento há clientes à procurar nos pontos de venda os mais variados bens e serviços;” essa é a realidade da logística de Manaus, diariamente é chegando materiais e é

saindo produtos acabados para outras cidades para atender a demanda; e Moura (2006) (...) pelas estradas, mar e ar circulam incessantemente produtos; é permanente a emissão e a recepção de encomendas, nunca terminam os movimentos de entrada e saída de armazéns; não cessam as devoluções e as operações de recolha e reaproveitamento de produtos.”

2.4. O PLANEJAMENTO LOGÍSTICO EMPRESARIAL

Para abordar o planejamento logístico empresarial, antes, tem-se que definir o planejamento que segundo Nogueira (2012, p.167) diz “Em toda execução de uma atividade, seja ela qual for, utilizamos um planejamento, seja ele através de um simples pensamento ou elaborado em detalhes, descrevendo cada passo utilizando um cronograma”, ou seja, etapas do que será realizado em um período do tempo, onde a logística tem esse foco o cumprimento do prazo, no lugar certo, na hora certa e na quantidade certa para o cliente contratador dos serviços. Nogueira (2012) ainda dar ênfase que “Uma das tarefas mais importantes de uma organização é seu planejamento”.

Outra definição interessante para a compreensão sobre o planejamento é a de Lacombe (2003), que afirma “O planejamento pode ser visto como a determinação da direção a ser seguido para se alcançar um resultado desejado ou como determinado consciente de cursos de ação, (...)”. Toda a empresa precisa de um planejamento atuante criando metas e ações para os negócios da empresa crescer.

O planejamento é dividido em estratégico, tático e operacional Nogueira (2012, p. 171) aborda que “Mas quando se fala em planejamento logístico, estas três perspectivas, cada uma com o seu grau de participação, são de grande importância para o sucesso na realização e concretização do que foi planejado”. Pode-se dizer que o Estratégico é um planejamento a “longo prazo”, o Tático pode estimar um período de *um ano* e por fim o Operacional que se trata de uma *decisão diária ou imediata*. Ludovico fez um resumo dos três níveis através de uma tabela 3 didática:

Tabela 3 – Exemplo de tomada de decisões

Área de decisão	Estratégia	Tática	Operacional
Transporte	Modo	Equipamentos	Despachos
Inventários	Política de Controle	Níveis de Estoque	Planilhas
Pedidos	Sistema de Entrada		Processamento de Pedidos
Armazéns	Seleção de Equipamentos	Utilização de Espaço	Seleção de Pedidos
Localização	Tamanho e Localização de Armazéns		

Fonte: Ludovico (2010, p. 10)

O interessante é que Ludovico (2010) refere que “no planejamento logístico deve-se concentrar atenção em quatro áreas principais: *nível de serviços, decisões de localização, decisões de estoque e decisões de transporte.*” Como a pesquisa está voltada para a avaliação do desempenho dos provedores logísticos, podemos relacionar dois desses níveis ao tema pesquisado, notar o que Ludovico (2010, p. 11) explana sobre o nível de serviço: “(...) à medida que se incrementam serviços, é de esperar que os custos logísticos cresçam a valores desproporcionais ao serviço adicional empregado. Como consequência, a primeira preocupação do planejamento logístico deve ser adequada à fixação do nível de serviço a prestar.”

Além da aplicação do planejamento logístico deve se partir para a estratégia para que a logística se desempenhe positivamente para o cliente, segundo Filho diz que a “estratégia é o único fator situacional importante para o desempenho de logística, uma vez que a estratégia deveria definir que a logística desejada funcione em termos objetivos que possam ser traduzidos em indicadores de desempenho.” (2006, p. 7)

Filho (2006) diz que “muitas empresas estão vendo agora o planejamento e o movimento dos materiais do fornecedor até o cliente como uma função integrada de logística e não função tradicionalmente separada em silos.” Nas empresas há certa dificuldade de se planejar e consequentemente isso afeta toda uma cadeia logística causando problemas, não se pode separar planejamento da logística, inconcebível.

Dentre o que são planejados dentro da cadeia logística tem-se os principais processos segundo Nogueira (2012, p. 171-172) define separadamente a: “localização das instalações, sistema de informação, suprimentos, armazenagem e transporte”. Como esta pesquisa aborda muito sobre a avaliação do desempenho logístico, dentre esses processos citados por Nogueira o que mais tem perfil para o tema pesquisado é sobre o transporte, porque

o serviço que mais esses provedores prestam para os seus clientes é o transporte das cargas saindo de Manaus e impreterivelmente exigem o cumprimento dos prazos, então Nogueira (2012) explana sobre o transporte “A escolha do modal de transporte está diretamente ligada às necessidades da empresa, onde devemos analisar o custo, velocidade e confiabilidade”, novamente, nota-se a ênfase que o cliente dar a confiabilidade no serviço. E ainda discorre mais “A definição entre o transporte próprio ou contratação de um terceiro é fundamental, pois aí pode estar o seu diferencial competitivo”; diferencial competitivo através do transporte porque depende do serviço prestado pelo provedor na chegada do produto ao cliente final. Para que tudo ocorra positivamente no sistema logístico é fundamental que os gestores da empresa apliquem não somente o planejamento, mas também a organização, o controle e a direção dessa vasta cadeia logística.

2.5. O PROVEDOR LOGÍSTICO

É importante que se saiba que a logística no Brasil sobressaiu por volta da década de 90. Segundo Fleury (2006, p. 19) “Durante a década de 90, a logística, no Brasil, passou por extraordinárias mudanças”, tiveram mudanças revolucionárias na gestão empresarial e outros, “(...) tanto em termos das práticas empresariais, quanto da eficiência, qualidade e disponibilidade da infra-estrutura de transportes e comunicações, elementos fundamentais para a existência de uma logística moderna”.

Para dinamizar os processos operacionais logísticos muitas empresas amparam-se de serviços de terceiros para realizar a logística da empresa, segundo Fleury afirma “A utilização de operadores logísticos é, sem dúvida nenhuma, uma das mais importantes tendências da logística empresarial moderna, tanto global, quanto localmente.” (2006, p. 133).

Sendo assim no país, “Dois segmentos influenciaram a mudança no processo de modernização logística, o segmento industrial, automobilístico e o varejo, por isso, Fleury (2006, p. 20) transcorre “essas mudanças implicaram forte demanda por uma logística mais eficiente e sofisticada.”

As empresas de Manaus sempre contratam empresas que possam lhes oferecer um serviço completo em informação e operação, mas existem casos em que a empresa prende-se aos ativos, por exemplo, as fábricas que acompanham elas mesmas o trâmite das suas cargas

através das companhias aéreas, marítimas ou rodoviárias tendo colaboradores que podem ser o comprador ou um profissional do setor logístico da empresa, sem que haja nenhum intermediário ou agentes de carga.

Mas, tem empresa que prefere contratar um ou mais provedores logísticos para lhe prestarem serviços logísticos porta a porta, incluindo a liberação da carga nos trâmites legais, nesse caso a preocupação deles é ter a segurança nas operações e dependendo da negociação com esse tipo de prestador de serviço conseguem reduzir bastante os custos com os serviços, mas, a exigência por resultados é muito maior. Muitas vezes essas empresas exigem um desempenho positivo desses provedores, por isso, é questionável se aplicam alguma avaliação para que o prestador tenha alguma opinião do seu desempenho para poder trabalhar na fidelização dessa parceria.

Chiavenato (2005, p. 183) “(...) a logística passou a ser uma atividade extremamente complexa a ponto de ser terceirizada em muitas empresas permitindo o surgimento de um novo tipo de negócio: o operador logístico,” surge muitas empresas de logísticas que buscam atender aos clientes em Manaus, disponibilizando da comodidade e segurança no transporte dos produtos de suas mercadorias; a maioria das empresas contratam o provedor para retirada do produto na porta da fábrica de origem e transportam até o destino final que pode ser o cliente direto ou entregar em um centro de distribuição. Exigem Segundo Chiavenato (2005) ainda afirma que o provedor logístico “Este nada mais é do que uma empresa especializada em prestação de serviços que envolvem todas as partes das atividades logísticas nas várias fases da cadeia de suprimentos”, os clientes exigem qualidade no serviço prestado, cumprimento dos prazos, transparências nas informações e etc.

Segundo Fleury e Wanke (2006, p. 134), há dois tipos de operadores logísticos, um baseado em ativos e os outros baseados em gestão e informação, veja a abordagem de cada um: “Os operadores baseados em ativos caracterizam-se por possuírem investimentos próprios em transporte, armazenagem etc”, esse tipo de operador pode-se exemplificar as companhias aéreas, marítimas e rodoviárias, eles têm seus próprios ativos e prestam serviço também ao cliente (são suas aeronaves, são seus navios e são próprias as suas carretas) além de terem vários colaboradores especializados na operação por modal. Já os “Os operadores baseados em gestão e informação, não possuem ativos operacionais próprios”, esse tipo de operador vem para prestar serviço e faz parcerias com os operadores ativos fretando os seus transportes. Então, os operadores baseados em gestão e informação dispõem da gestão dos transportes, ou

seja, “Vende know-how de gerenciamento, baseado em sistemas de informação e capacidade analítica, que lhes permite identificar e implementar as melhores soluções para cada cliente, com base na utilização de ativos terceiros.”

Pozo (2010, p.174) resume o provedor como um fornecedor de serviços logísticos integrados, assim resume “(...) os baseados em ativos e os baseados na informação e na gestão. Os operadores baseados em ativos são os que possuem investimentos próprios em transportes e armazenagem. Os operadores baseados em informação e gestão são os que não possuem ativos operacionais próprios. Utilizam ativos de terceiros.”

Filho, E. (2010, p. 35) define os operadores logísticos “(...) é uma empresa especializada em assumir a operação parcial ou total de determinados processos dentro da cadeia logística”, ou seja, tem clientes que querem o serviço prestado no transporte marítimo por exemplo: porta a porta (retirada da carga da planta da fábrica do fornecedor até a entrega na porta do cliente), ou desejam um serviço porta com ova e porta com desova (além de tirar e entregar na porta querem o diferencial de colocar a carga dentro do contêiner na origem na carga e quando chega no destino além de entregar, a empresa dispõe da mão de obra para tirar a carga de dentro do contêiner); ou as vezes o cliente já possui uma transportadora que pode fazer a coleta e entrega da carga, mas contrata uma companhia marítima para realizar somente o serviço porto a porto, exemplo: a companhia marítima opera no porto de Manaus até o porto de Santos.

Filho, E. (2010) ainda cita os serviços que os operadores logísticos mais atuam: “a) a área de transporte (tanto interno como externo)”; “b) a armazenagem (de matéria-prima e/ou insumos, de produtos em processo e/ou de produtos acabados” e, em Manaus tem diversas empresas que se prestam serviços de logística interna e externa, empresas novas e outras antigas e bem conceituadas; “c) os *Solutions Providers* que se encarregam de gerenciar todo o processo de negociação com fornecedores, consolidação e movimentação de cargas; desembarços aduaneiros etc”, importantíssimo são as empresas que prestam serviços de desembarços aduaneiros, tem em Manaus empresas como a Profactory, Aduana Despachos, Amazon Cargo, etc.

Ludovico (2010, p. 194) apresenta à síntese das atividades dos agentes que possuem similaridade as atividades de um provedor logístico, notar algumas dessas atividades:

- Fiscalização de prazos de entrega de mercadoria, instruções de embalagem e desempenho.

- Controle dos prazos de validade de documento de embarque.
- Verificação (antes do embarque) da necessidade de documentos, caso o fornecimento não esteja de acordo com as normas.
- Escolha do porto e do aeroporto de embarque mais adequado.
- Armazenagem e guarda da mercadoria.
- Reserva dos fretes aplicáveis e obtenção das bonificações máximas possíveis.
- Perfeita emissão dos Conhecimentos de Embarque (Controle de Transporte).

O contato entre a empresa e o provedor logístico é constante, enquanto a carga está tramitando por transportes e que ainda não chegou ao seu destino final, a comunicação é freqüente. Mesmo contratando um provedor isso não quer dizer que não haverá problemas, por exemplo: atraso na saída do transporte, a carga que não embarcou a carga que se extraviou, os documentos de embarques que podem ter sido emitidos erroneamente impedindo de serem liberados pela fiscalização e etc. Mesmo com esses problemas que qualquer empresa está propensa a vivenciar, os clientes querem transparência nas operação, querem serem informações, querem alternativas de soluções, querem o feedback, resumindo, querem a qualidade do serviço prestado.

2.6. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO LOGÍSTICO

Avaliar é o mesmo que determinar o valor de algo, ou compreender e calcular, enquanto que o *desempenho* seria o cumprimento ou nível de atuação, representar uma determinada atividade, ou seja, “(...) uma medida de desempenho é uma forma de mensurar o desempenho de uma determinada área, e de agir sobre desvios verificados em relação aos objetivos estabelecidos.” (FILHO, 2006, p. 50). Diante do exposto, é definida a avaliação de desempenho como “Assim, avaliação de desempenho pode ser definida como um mecanismo de mensuração de algum processo ou fenômeno.” (FILHO, E., 2010). A prática da avaliação de desempenho de uma determinada atividade ou sujeito é uma prática naturalmente administrativa porque influencia na tomada de decisão e essa avaliação ela deve ser contínua seja ela quantitativa ou qualitativa. Mas, para tomada de decisão é necessário que se obtenha

informações, ou medidas, ou indicadores de desempenho devem ser compiladas para serem avaliadas e daí tomar ações de melhorias, corretivas e preventivas.

2.7.1 Os indicadores de desempenho

A medida de desempenho segundo Slack et. al (2006, p. 441) “Algum tipo de medição de desempenho é um pré-requisito para julgar se uma operação é boa, ruim ou indiferente, embora essa não seja a única razão para investir na melhoria de desempenho eficaz.” Através dessa medição se pode julgar as vantagens e desvantagens é que muitas empresas avaliam se devem manter um operador logístico dentro do sistema logístico da empresa.

Para tal avaliação é necessário, primeiramente, que os provedores tenham ciência das principais necessidades dos clientes, segundo Martins (2009, p. 371) orienta que “Três pontos devem ser estabelecidos claramente: a) o que os clientes querem (pergunte a eles); b) o nível de serviço que os clientes recebem da empresa comparada com o que recebem dos concorrentes; c) como o serviço da empresa se compara (benchmarking) com os dos competidores diretos, indiretos e de outros mercados”. Se tratando do tópico “c”, dificilmente, as empresas deixam de comparar os seus serviços com as do concorrente da atual empresa prestadora de serviços logísticos, e mesmo assim, como o cliente na maioria das vezes tem de dois ou mais fornecedores expõem os pontos positivos e negativos ao concorrente, numa comparação de serviços de forma franca, porque a preocupação básica é estar a frente na competitividade de mercado.

O sistema logístico deve ser atuante e o seu nível de serviço objetiva a melhoria e a busca de encontrar formas de alcançá-los para manter os seus clientes fidelizados. Existem alguns fatores que são muito visados pelas empresas/clientes como retorno na qualidade de serviços como a importância da *confiabilidade* nas entregas das quantidades dos produtos com datas combinadas e também a veracidade das informações sobre os trâmites das cargas transportadas, esses são exemplos de alguns indicadores visados na prestação de serviços aos clientes que necessitam de provedores logísticos eficientes e eficazes.

Um dos indicadores que também são visados pelos clientes são os custos da cadeia logística, assim salienta Martins (2009, p. 371) “Os custos operacionais devem ser ponderados em relação aos custos benefícios da empresa como um todo, antes que as informações

relevantes para decisão apareçam.” É evidente, todo o cliente quer uma prestação de serviço com qualidade como também quer a redução dos custos no seu processo logístico, pois incide no valor final do produto lançado no mercado ajudando concorrer com o seu concorrente. Se houver um alto custo logístico para o cliente não será nada competitivo. Essa situação enquadra-se em um dos indicadores citados por Slack como: “Um ponto de início óbvio para decidir quais indicadores de desempenho adotar é usar os cinco objetivos de desempenho genéricos – qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo.” (SLACK et. al, 2006)

Quem atua frente aos negócios, principalmente, através da venda dos produtos no mercado precisa ter resultados rápidos, retorno em receitas para manter os investimentos na produção; por isso, a produção deve ser capaz de atender a demanda, conseqüentemente, essa produção precisará de uma logística de transporte atuante que cumpra com os prazos para o cliente final, nessa situação os resultados são cobrados dos prestadores de serviços logísticos. Por isso, é importante salientar o que Wanke (2006, p. 57) explana sobre os motivos que direcionam para uma freqüente busca pela integração entre as operações da produção e da logística, observam-se as três motivações dessa integração: “1. *Pressão para reduzir os níveis de estoque*”; o estoque não pode ficar com os seus ativos parados no armazém, parado deduz que não tem demanda para os produto e isso é prejuízo, se houver um nível alto de estoque é perda para a empresa, então, deve ser produzido e escoado direto para o mercado, sendo assim estoque parado é dinheiro parado. Outra, “2. *Pressão para agilizar o atendimento ao cliente*”; reduzindo o prazo de entrega e aumentando a disponibilidade do produto ao cliente principalmente no período de alta sazonalidade garante as vendas e garante o cliente, é fato a exigência dos os clientes estabelecidos em Manaus, exigem o cumprimento de prazos para atender o cliente final, caso não ocorra isso, é um dos indicadores que pode derrubar o desempenho do provedor logístico frente ao cliente, dando abertura para a entrada do concorrente que realizar o melhor serviço. E ainda mais, no item 3. *Pressão para customizar em massa*, ou seja, inovando sempre os produtos se tornando atrativo para o mercado consumidor, para atender as necessidades dos clientes; o cliente quer o diferencial no atendimento e muitas vezes não é o custo com o serviço que pesa em manter o provedor como o seu prestador de serviço, mas, pesa muito mais atender as necessidades dos clientes com competência.

Existem algumas formas de se verificar o nível de serviços dos seus prestadores de serviços como KPIs, o BSC e o Benchmarking (mas, tem empresas que não se baseiam em modelos, apenas avaliam de forma bem simples os seus fornecedores):

2.7.1.1 KPI – Key performance indicators

Os KPIs são conhecidos em português por “*indicadores chaves de desempenho*” são formas de medir e tornar visível sobre o desempenho de determinado setor, ou serviço, ou processo etc. Conforme Nogueira (2012) define o KPIs em “Formas de representação quantificável de características de produtos e processos, utilizados para acompanhar e melhorar os resultados ao longo do tempo”. Essa medição quantifica os resultados e isso é importantíssimo para as tomadas de decisão dentro da logística de uma empresa que preza atender os seus clientes.

Para Nogueira (2012, p. 174) ele apresenta alguns indicadores como: os “**indicadores estratégicos:** informa o “quanto” a organização se encontra na direção da concretização de sua visão. Refletem o desempenho em relação aos fatores críticos de sucesso”; um exemplo, a escolha da melhor rota para que uma determinada carga chegue ao seu destinatário, a escolha de um provedor logístico é fundamental, sendo ela uma companhia aérea ou companhia marítima, ambas possuem o “Schedule” que é uma programação de embarques onde detalha a rota que o aeronave ou o navio irão percorrer. Analisado pelo gestor o desempenho do provedor e mais o resultado da rota, os dois tem atendido no tempo hábil o seu destinatário, assim houve sucesso estratégico. Outro, os “**indicadores de produtividade (eficiência):** focam as medidas de satisfação dos clientes e as características do produto/serviço”; a satisfação do cliente com relação ao serviço do prestador de serviço logístico é um forte medidor para que a produtividade seja melhorada e sempre contínua. Os “**indicadores de qualidade (eficácia):** focam as medidas de satisfação dos clientes e as características do produto/serviço”; um exemplo é o cumprimento dos prazos pelo prestador de serviço, se não houver a qualidade no serviço prestado eles preferem descartar tal prestador. Nos “**indicadores de efetividade (impacto):** focam as consequências dos produtos/serviços (fazer a coisa certa na maneira certa)”; na logística o problema pode existir isso é fato, o cliente não aceita é não buscar a solução do fato ou deixar de mantê-los informado do problema, por exemplo, uma carga foi transportada, mas se descobriu que se emitiu o conhecimento de embarque errado e que ao chegar ao destino poderá ser bloqueado pela receita, o erro será se não informar o problema ao cliente para ele tomar as devidas ações frente ao cliente. Nos “**indicadores de capacidade:** medem a capacidade de resposta de um processo através da relação entre saídas produzidas por

unidade de tempo”, esse indicador é unânime na cobrança de resultados pelo cliente, o cumprimento de prazos é um indicador extremamente importante, um exemplo prático é se houver um atraso na chegada do produto ao cliente final, se percebeu o problema, então é informar de imediato ao cliente embarcador para que ele tome ações internamente para amenizar o impacto para o seu cliente final. Além de ter o atraso, não informar para o embarcador o problema ocorrido, com certeza haverá algum tipo de retaliação por parte do cliente com relação a parceria com o provedor.

Após essa abordagem anterior pesquisou-se um resumo interessante dos indicadores de desempenho do fornecedor apresentados pela GELOG-UFSC no quadro 2 que de forma sucinta mostra um exemplo de indicadores que foi explorado. Mostra bem definidos os indicadores mais relevantes sobre o fornecedor.

Quadro 2– Indicadores de desempenho do fornecedor

Indicador de Desempenho	Descrição	Cálculo	Melhores Práticas
DESEMPENHO DO FORNECEDOR			
Entregas realizadas dentro do prazo negociado	Calcula a taxa de entregas realizadas dentro do prazo negociado com o fornecedor.	Número de entregas realizadas dentro do prazo / Número de entregas totais	
Entregas devolvidas parcial ou integralmente	Corresponde às entregas devolvidas parcial ou integralmente devido à alguma falha não aceitável do fornecedor	Entregas devolvidas Parcial ou integralmente / Total de Entregas recebidas (aceitas + devolvidas)	
Recebimento de produtos dentro das especificações de qualidade	Corresponde a quantidade de produtos que foram entregues dentro das especificações de qualidade previamente acordadas com o fornecedor.	Produtos recebidos dentro das especificações de qualidade acordadas com o fornecedor / Total de produtos aceitos *100	Deve ser bem próximo a 100%, caso contrário, a empresa está aceitando produtos fora dos padrões desejados (custos extras)
Atendimento do pedido realizado	Reflete se o fornecedor está entregando a quantidade de produtos solicitados	Nº produtos entregues / nº produtos pedidos *100	100 %. Se este indicador permanecer por um longo tempo abaixo de 100% significa que o fornecedor

Tempo entrega produtos	de dos	É o tempo que o fornecedor leva para entregar um pedido.	Data e/ou Hora da realização do pedido ao fornecedor – Data e/ou Hora da entrega dos produtos.	Varia conforme o negócio. No entanto, o desempenho do fornecedor influencia diretamente no estoque da empresa, ou seja, caso este tempo seja muito longo, a empresa necessita manter níveis altos de estoque.
-------------------------------	---------------	--	--	---

Fonte: Adaptada no Grupo de Estudos Logísticos – GELOG-UFSC 2005.

2.7.1.2 BSC - Balanced Scorecard

“O *Balanced Scorecard* tenta aproximar os elementos que refletem a posição estratégica de um negócio, incluindo indicadores de qualidade de serviços ou produtos, tempos de desenvolvimento de produtos e serviços, reclamações de clientes, produtividade da mão de obra e assim por diante.” O BSC ampliou dos indicadores financeiros tradicionais para os produtos e serviços, e até para a reclamação dos clientes. Ou seja, “Além dos indicadores financeiros de desempenho, ela também inclui mais indicadores operacionais de satisfação do cliente, processos internos, inovações e outras atividades de melhoria.” (SLACK, et al 2006). Esse tipo de avaliação não é tão difundido como o KPIs e o Benchmarking, mas é relevante a sua citação. O que é interessante nesse indicador é que ver a organização como um todo, não somente a área financeira que trata diretamente dos investimentos e dos custos oriundos do sistema, mas se amplia para o cliente, para os processos interno de negócio e para o aprendizado e conhecimento.

2.7.1.3 Benchmarking

Existem diferentes abordagens sobre a avaliação de desempenho conhecidas por: Abordagem de Christopher, a abordagem de Dornier et al., abordagem de Bowersox e Closs, abordagem de Möller e a abordagem de Moreira. Se tratando do Benchmarking foi notado que a abordagem que se adéqua melhor é a abordagem de Christopher porque ele cita dois enfoques: o enfoque dos custos, que esta sendo somente citado nessa pesquisa, mas sem muita profundidade; e o enfoque do Benchmarking.

Segundo o Christopher et al Filho, E. (2010, p. 61) que diz no enfoque do Benchmarking que “existem três ideias que essenciais para o *Benchmarking* competitivo, ou seja, *Benchmark* que visa fazer com que a organização tenha a sua competitividade ampliada”. Continua citando que “cliente deve ser a referência básica para a medição”, realmente, não tem como medir sem a presença do nível de satisfação do cliente. Outra idéia é que “Não basta comparar desempenho com o concorrente imediato, é necessário comparar-se com o “melhor da classe”, é escolher o melhor caso de sucesso e se basear no desempenho exemplificado. Em seguida a terceira idéia é que “Não basta medir e comparar os produtos, é necessário medir e comparar, também, os processos”, nessa idéia como a pesquisa trata do desempenho do serviço prestado pelo provedor logístico, medir e comparar o processo. Daí essa abordagem afirma que o *Benchmarking* competitivo é a medição contínua de produtos, serviços, processos e práticas da empresa em relação aos padrões dos melhores concorrentes e outras empresas líderes em suas áreas de atuação”. (2010, p. 62)

Outra definição é a do Slack et al (2006, 174) que resumidamente diz que o Benchmarking é “o processo de aprendizagem com os outros”, ou seja, exemplificando, uma determinada empresa que utiliza uma rotina logística de transporte se espelha em alguma rotina logística de transporte de outra empresa no mesmo segmento que tem sido positivo para o atendimento aos seus clientes finais. Nogueira (2012, p. 180) afirma que “(...) *benchmarking* como o processo ou método de examinar em detalhe algum processo ou serviço da organização e compará-lo com um processo ou serviço similar que esteja sendo executado de maneira mais eficaz,” o benchmarking busca a melhoria do seu processo baseados em exemplos de sucesso em resultados. Para fundamentar o benchmarking como uma forma de avaliação dentro da logística voltada para os prestadores de serviços logísticos, essa mesma empresa de serviço pode se basear em algum caso de sucesso do outro concorrente que prestou serviço no mesmo segmento, no caso, o de transportes. Por exemplo, o transporte de uma máquina, ou então, pode se basear sobre a rapidez na emissão de documentos como os conhecimentos de embarques e etc. Ou seja, o gestor nota um processo que deu resultados positivos no concorrente e o emprega na própria adequada às normas da empresa.

2.8. A RELEVÂNCIA DA MEDIÇÃO DO DESEMPENHO PARA TOMADA DE DECISÃO

A medida de desempenho ela deve ter préstimo para as tomadas de decisões da empresa com relação ao serviço logístico prestado. Essas medições devem ser eficazes no que se refere coleta de informações precisas, deve ser de fácil compreensão para todos os envolvidos no sistema logístico, deve ser objetiva e clara; segundo Filho (2006) “(...) para estabelecer o desempenho real de um sistema, os administradores precisam obter informações sobre ele que lhes permitam manter o andamento do negócio, corrigir eventuais distorções, ou, ainda, alterar radicalmente o negócio”, através dessas informações coletadas através dos indicadores os gestores poderão ter uma visão ampla do que pode influenciar positivamente nos negócios da empresa. Por isso, Filho coloca ênfase em três conceitos importantes em medida de desempenho: “(a) a visão interna e externa; (b) a recorrente estrutura hierárquica de logística; e, (c) a integração entre logística e estratégia, usando o modelo do Retorno do Ativo Operacional (POA).”(2006)

Essa pesquisa se direciona principalmente aos provedores logísticos que dispõem dos seus serviços na gestão dos transportes para que os produtos de eletroeletrônicos e outros produtos cheguem ao seu consumidor final. É amplo o campo logístico quando se cita o transporte que deve ser bem administrado para manter a capacidade de atender a demanda, Segundo Fleury e Wanke, “(...) as atividades de armazenagem e transportes são tratadas como meios para se alcançar eficiência no uso dos recursos, sem maiores considerações sobre os seus impactos na capacidade competitiva das empresas”. (2006, p.341). Para manter a qualidade no atendimento aos clientes satisfazendo-os com o produto na hora desejada, as fábricas de Manaus utilizam de prestadores de serviços logísticos especializados, conforme Ludovico salienta “dado à complexidade existente nas operações de transporte, custos, movimentação de cargas, serviços aduaneiros, trâmites burocráticos etc., as empresas exportadoras e importadoras se utilizam de empresas especializadas nos diversos setores de serviços”. (2010)

É relevante que tenha bem ciente que o fato de se realizar a avaliação de desempenho de um determinado prestador de serviço é gerir, realizar a gestão desses parceiros. A atuação do gestor logístico é fundamental para que se tenham resultados para a empresa na entrega do produto ao cliente final conforme a negociação realizada pelo setor de marketing.

Também não basta apenas avaliar o desempenho dos provedores, o importante também que haja a adoção de medidas corretivas para que ocorra a melhoria no desempenho logístico da organização no geral desde a cadeia de suprimentos até a cadeia de distribuição.

Taboada (2002,07) afirma que “outra grande dificuldade está na falta de ferramentas para avaliar o desempenho da logística. Há carência de ferramentas, com enfoque estruturado, para realizar uma eficiente e eficaz avaliação do desempenho dos processos logísticos”, quando se vai pesquisar uma empresa sobre a ferramenta de avaliação de desempenho, a maioria não sabe lhe falar à ferramenta que utilizam ou modelo, afirmam apenas que há avaliação do fornecedor, e muitas vezes você não consegue identificar o setor que aplica a avaliação.

O gestor que trabalha diretamente no sistema logístico precisa de ferramenta para fazer a medição isso é um fato, segundo Filho salienta o seguinte: “os gerentes necessitam de um modelo de avaliação do desempenho que permita identificar, medir e gerir o menor número possível de identificadores além do que, em sua opinião, existe a tendência de se colocar no centro de tal modelo a visão e a estratégia que orientam a empresa sem especificar comportamentos.” (2006, p.82) isso daria uma visão bem mais analítica do que está sendo avaliado e com certeza a tomada de decisão seria mais assertiva.

Filho (2006, p. 86) identifica quatro passos fundamentais para a montagem de um sistema de desempenho:

“Adotar uma **visão** – para delinear e preparar o futuro na organização;
Adotar uma **estratégia competitiva** – formulada a partir de um conjunto de objetivos estratégicos;
Transformar os objetivos estratégicos em **ações e objetivos operacionais** – que o ator define como sendo os fatores críticos de sucesso; e,
Montar o sistema de medidas – que sirva para acompanhar o desempenho dos fatores críticos de sucesso. “(2006, p. 82)

Já Strehlau (2006) ele acredita que a: “decisão sobre o transporte de produtos pode ser desenvolvida a partir da consideração de cinco variáveis, que devem ser observadas para uma avaliação consistente: velocidade, confiança, capacidade, disponibilidade e custo”, esses indicadores ou medidas completam uma a outra, por isso, devem vistas de forma integrada.

Strehlau (2006, p. 60) explana mais detalhadamente a velocidade, a confiança, a capacidade, a disponibilidade e o custo que serão percorridas uma a uma:

A “**Velocidade**: associada ao intervalo de tempo para um dado deslocamento, reconhecendo-se não apenas o meio de transporte em si, mas eventuais paradas, tramitações e procedimentos, que podem alterar significativamente a velocidade efetiva”, é um das medidas mais visadas pelos clientes que querem rapidez nas informações e rapidez no cumprimento dos prazos;

A “**Confiança:** relacionada a confiabilidade da programação do tempo de transporte, envolvendo aspectos como risco de descumprimento de prazos e possibilidade de perda, roubo, comprometimento da condição do produto etc”, o provedor logístico deve manter o nível de confiança dos clientes nas informações, nos prazos e na segurança com os produtos que são transportados.

A “**Capacidade:** condição de transporte do produto, em termos de volume, peso e geometria, entre outras características”, com relação a capacidade o cliente quer do seu prestador as condições e as ferramentas boas para fazer o transporte dos seus produtos.

A “**Disponibilidade:** avaliação das possibilidades de acesso a diferentes pontos geográficos” pode-se dizer que o fato os provedores logísticos se posicionarem em outras regiões facilitem o trâmite logístico para o cliente;

O “**Custo:** variável de maior peso na maioria dos casos, pois influencia os resultados da organização e a satisfação do cliente, devendo ser avaliado de forma a integrar essas duas dimensões do negócio”, além dos outros indicadores relevantes o custo é um dos indicadores mais medidos pelo cliente, sendo que nessa pesquisa não se enfatizou muito o custo e sim o nível de serviço que agrega valor para o cliente.

Frente a tanta explanação se pergunta é fácil fazer a gestão logística? Não, não é fácil, exige comprometimento e muita responsabilidade na análise de cada indicador que possui cada particularidade. Mas é fundamental que se tenha domínio no conhecimento de cada indicador para que não se tome decisões errôneas e que podem comprometer o sistema logístico, a meta é buscar a melhor qualidade no serviço prestado. Cientes da existência de problemas internos e externos que podem afetar o desempenho do serviço.

2.9. SITUAÇÕES PROBLEMÁTICAS DO TRANSPORTE LOGÍSTICO EM MANAUS

Em Manaus quando se fala em logística de transporte de cargas, os profissionais ou clientes que estão diretamente ligados a necessidade do transporte associa logo aos desafios que são de realizar o transporte de cargas oriundo das várias fábricas instaladas no distrito industrial de Manaus; e quando se fala em transporte, logo se pensa o quanto esse meio é tão importante para aumentar a sua competitividade no mercado, porque é através deste que se cumprem os prazos com os clientes e satisfaz as necessidades do cliente, conforme Castiglioni (2012, p.111)

afirma que “Um perfeito sistema de transportes contribui para o aumento da competição no mercado, garantindo a economia de escala da produção e reduzindo os preços das mercadorias.”

Apenas para se ter uma dimensão do grau de importância que se tem do transporte Luft salienta “que segundo o levantamento de 2005, realizado pelo Ministério dos Transportes, 58% do transporte de carga brasileira é feito pelo sistema rodoviário, contra 25% das ferrovias e 13% aquaviário. É preciso levar em conta que o investimento em rodovias também pode ser uma solução para o transporte.” (2006), ou seja, demonstra o quanto o meio de transporte é utilizado no Brasil, sendo mais utilizado o rodoviário, mesmo esse sendo bem mais caro, mas ganha dos demais modais de transporte pela sua capacidade de transporte e por seu tempo de trânsito. O ideal seria essa porcentagem de utilização de transporte ser mais bem distribuída entre os outros modais, mas, por exemplo, o aéreo em termo de tempo é mais rápido que o rodoviário, no entanto, ganha em tempo de trânsito, porque é mais rápido, mas por outro lado o custo com o frete é mais caro. O aquaviário tem boa capacidade de carga, mas fica atrás do rodoviário devido o tempo de trânsito, mas existem vários benefícios de se transportar por ele, mas exige das empresas um ótimo planejamento. O transporte por ferrovia em Manaus é inviável pelas condições de infraestrutura que não tem nenhuma. O que acontece então, é que os embarcadores de Manaus têm três tipos de transportes para utilizar: o aéreo, o aquaviário e o rodoviário.

Dessa forma pode-se afirmar que o transporte contribui de suprir a produção das fábricas e também contribui na chegada do produto acabado, através da distribuição para os clientes finais, cumpre o objetivo de marketing atender o cliente. Notar o que Pozo (2010) afirma “Uma das principais atribuições ao setor de transportes a de suprir o processo produtivo da empresa e os clientes no momento e lugar certos, na quantidade exata, no tempo certo (...)”.

Os custos que se tem de manter o tipo de transporte para transportar as cargas pesam sobre o valor final do produto ofertado no mercado, porque salienta Pozo (2010, p. 161) “À medida que o transporte fica mais barato e de fácil acesso, contribui para aumentar a competição no mercado, garantir a economia de escala e reduzir para aumentar a competição no mercado, garantir a economia de escala e reduzir os preços das mercadorias.” Se não tiver um tipo de transporte bem estruturado e bem desenvolvido pela empresa seja ela direta com a companhia rodoviária ou direta com o agente de carga a empresa não será competitiva, afirma-se o seguinte “Na falta de um bom sistema de transporte, o mercado limitado à produção local,

e, com melhores serviços de transporte, o custo de mercados distantes pode ser bastante competitivo”. (POZO, 2010)

Já Luft afirma que “as estradas mal conservadas faltam de opção na malha ferroviária e de sinalização nas vias fluviais, além da incapacidade operacional nos terminais de carga e descarga de portos e aeroportos, derrubam a eficiência brasileira na administração logística.” (2009) pode-se dizer que o Brasil precisa priorizar o investimento no desenvolvimento da infraestrutura das rodovias, dos portos, dos aeroportos no país para reduzir a deficiência que se encontra hoje. E Luft ainda aborda que “em um país como o Brasil, em que a geografia é marcada por grande área, extensa hidrografia, longa faixa litorânea e relevos pouco acidentados, o transporte multimodal é considerado a melhor alternativa.” (2009), diz-se que um país que não desenvolve uma logística de transportes perde competitividade porque tais dificuldades incidem sobre o valor do produto.

2.10. DESAFIOS DA LOGÍSTICA NO AMAZONAS

No Amazonas temos os modais de transporte aéreo, rodoviário e marítimo (longo e curto curso) para as cargas de Manaus, sendo que os modais: rodoviário e o marítimo têm vários fatores que o impedem de ser eficiente, e que devido a isso, as empresas do Pólo Industrial de Manaus, devido o seu comprometimento com os seus clientes com relação ao tempo se subjugam usufruir do modal aéreo que se torna tão caro, por isso, o entrevistado Wilson Périco mostra a sua indignação, pois, sabe-se que devido o gasto com o frete ser alto isso influi no retorno da receita para a empresa que podia ser mais interessante. Vejamos a seguir o comentário da Revista PIM: “O maior problema atualmente está no modal aéreo, cujas perdas das empresas já ultrapassam U\$ 600 milhões, conforme levantamento da Federação das Indústrias do Estado do Amazonas (Fieam).”(2010, p. 24)

Segundo o artigo da Revista PIM, Galvão relata os entraves da Logística no Estado do Amazonas: “Transporte e logística no Estado do Amazonas ainda fazem parte dos principais entraves vivenciados pelas empresas instaladas na ZFM. Várias são as alternativas e propostas para reverter essa situação, mas nada ainda foi feito.” (2010, p.22) Se notar geograficamente a dimensão que é o Estado do Amazonas, com o acesso ao seu principal município – Manaus,

perceberá o quanto é difícil atingi-lo, primeiro não se tem uma malha rodoviária, todo o transporte rodoviário sai ou chega a Manaus pelo conhecido rodoflúvia, uma parte do transporte rodoviário vem por rodovias até a cidade de Belém em seguida as carretas sobem em uma “balsa” em direção para a cidade de Manaus. E o transporte aéreo, é um tipo de transporte muito caro, quando se trata de transporte de carga o frete não se baseia somente no volume que será transportado, mas também se baseia na cubagem da carga e no peso, torna-se caro o seu frete porque cobra-se por kilo. Na Revista PIM no artigo Indústrias Sem Saída, Wilson Périco destacou ainda mais: “(...) que não há motivo para as indústrias do PIM pagarem quatro vezes mais de frete para trazer material aéreo, mais rápido, porém mais caro.” (2010, p.22). Apenas para fundamentar a dificuldade, ressalta-se que o transporte urbano, por exemplo, das pessoas que querem sair de Manaus, ou vão de barco ou no aéreo, ambos muito diferentes em termos de condições estruturais como no preço da passagem.

Galvão frisa mais “Não dá para falar de transporte e logística na região sem lembrar da infraestrutura, desprovida da malha rodoviária. Por esse motivo, se faz necessário combinar modais de transporte para atender a demanda das empresas do Pólo Industrial de Manaus (PIM), que somam mais de 500 empresas incentivadas pelo modelo Zona Franca de Manaus (ZFM).” (2010, p. 22) Não se tem políticas públicas que realmente trabalhe para dar condições logísticas que desenvolva não somente a região, mas o país como um todo. E a reportagem destaca mais: “Logística do Estado do Amazonas não é complicada, o que há é falta de infraestrutura fiscal, de estradas e de segurança, aliadas à morosidade dos entes públicos.” (2010, p. 24)

Durante o artigo da Revista PIM, um dos entrevistados, o Sr. Maurício Loureiro destaca mais: “Ser empreendedor e empresário na ZFM é se arriscar no desconhecido, na incerteza e pior na falta de perspectivas.” (2010, p.25). Os incentivos fiscais concedidos as empresas que se instalam no pólo é que os prendem porque se forem analisar as condições logísticas de transportes são muito desafiadoras.

Tratando novamente sobre o problema da infraestrutura logística do Amazonas o entrevistado Sr. Wilson Périco (dirigente da SINAEES-AM) salienta mais na Revista PIM: “(...) se Manaus tivesse uma melhor estrutura de portos, muito do que se importa de insumos e produtos seria direcionado para o modal marítimo (navio), o mais barato.”

Outro impasse que prejudica muitas o desempenho dos provedores logísticos e as empresas do Pólo Industrial de Manaus tem sido a *qualidade da internet* no Estado do

Amazonas, como se sabe, todo o dinamismo logístico depende dessa ferramenta fundamental para o fluxo de informações. Segundo o artigo *Indústrias estão Sem Saída* da Revista PIM – *Linha de fibra ótica promete acelerar conexão no Amazonas* da *Clarisse Manhã*, apresenta o seguinte: “A chegada da linha da fibra ótica do tronco internacional, anunciada em julho, promete acelerar a conexão e baixar o preço do serviço.” (2010, p. 52). Ainda informa mais: “Hoje o principal entrave à expansão do cabo de fibra ótica é a contrapartida exigida pelos índios Waimiri Atroari, que vivem em reserva ambiental ao longo da BR-174, entre o Amazonas e Roraima, por onde os cabos devem passar. Os indígenas querem telefone e internet banda larga de alta velocidade em troca da passagem da Oi.” (2010, p. 52)

O problema da infraestrutura tecnológica de informação não é um problema todos os setores do Estado do Amazonas, do turismo ao desenvolvimento industrial. Confira o que Moura aborda na Revista PIM: Se não houver mudança no quadro atual, a cidade vai enfrentar sérios problemas durante a Copa de 2014, quando Manaus deve receber grande número de turistas e jornalistas, distrito Industrial amarga o serviço precário. (2010, p. 52)

No decorrer do Artigo da Revista PIM apresenta-se as possíveis alternativas de soluções para o problema logístico do Amazonas, vejamos: “De um lado os empresários do PIM têm feito sérias críticas às três esferas governamentais pela falta de planejamento e de investimentos em infraestrutura logística. Do outro, a Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (INFRAERO) se defende justificando que o aumento de demanda a partir de março último gerou todo esse imbróglio.” (2010, p. 24)

Na Revista PIM articula-se que há alternativas para melhorias no sistema logístico: “Saídas para melhorar a logística regional é o que não falta. O presidente do SETCAM, Rômulo Silva, afirmou que a conscientização por parte dos entes públicos é de fundamental importância para resolver essa questão, ou pelo menos deve amenizá-la. *Refiro-me a uma unidade geral, onde todos fossem considerados como partícipes em prol de um objetivo comum: o melhor para o nosso Estado e para os homens e mulheres que aqui habitam*, defendeu.”

3 A LOGÍSTICA COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA

O resultado de uma estratégia competitiva atuante é o cliente receber no tempo certo e almejado o produto que deseja consumir, isso é um fato. Segundo Castiglioni (2012, p.165) “O gerenciamento do processo logístico como atividade estratégica contribui para o cliente receba

o produto certo, na quantidade desejada, com a variedade e a qualidade estabelecidas e no tempo contratado”.

“A estruturação de um sistema logístico exige recursos, e estes são considerados custos apenas pelas empresas que não conseguem perceber que os investimentos em logística contribuem para o sucesso empresarial”. (TABOADA, 2002), mas, o que se percebe é que precisa da aplicação de políticas públicas que alcance recursos para investir nas condições logísticas não somente de Manaus, mas do Brasil.

Dando ênfase a logística como uma vantagem competitiva frente ao mercado, Segundo Pozo (2010, p.16) afirma que “(...) uma empresa pode alcançar uma posição de superioridade duradoura sobre os concorrentes, em termos de preferência do cliente, através da logística”, ou seja, o cliente satisfeito através da logística disponibilizada pela empresa passa a frente dos concorrentes, ainda salienta mais, “A base da vantagem competitiva fundamenta-se, primeiramente, na capacidade da empresa diferenciar-se de seus concorrentes aos olhos do cliente e, (...)”, mas também salienta que os custos para os clientes pesam na satisfação porque “(...) em segundo lugar, pela capacidade de operar a baixo custo e, portanto, oferecendo a maior satisfação ao cliente e proporcionando melhor retorno ao negócio”.

Hoje, os gestores percebem que a logística bem desenvolvida é o caminho para ganhar uma fatia maior de mercado, estrategicamente ganhando clientes, vê-se a afirmação “(...) o administrador foi forçado a pensar e agir de forma sistêmica, transformando a logística, de ferramenta operacional em ferramenta estratégica para as empresas.” (MARTINS, 2009, p.352)

CAPÍTULO 3. METODOLOGIA

3.1. NATUREZA DA PESQUISA

A pesquisa científica foi fundamentada na pesquisa teórica através de uma metodologia de natureza *quantitativa* e *qualitativa* que tem os objetivos na *pesquisa exploratória*, pois foi utilizada a pesquisa bibliográfica e a documental. Foi aplicado dois questionários, um questionário voltado para a empresa embarcadora que no dia a dia gerencia a logística e o outro questionário para o provedor logístico que presta serviço para empresas que precisam de um intermediário para realizar o transporte dos seus produtos. Houve a necessidade de aplicar os dois questionários para confrontar as experiências logísticas de ambos os lados.

O questionário foi aplicado aos profissionais que são diretamente envolvidos no sistema logístico, com a empresa que contratam os provedores e também com os prestadores de serviços logísticos.

Notaram-se no resultado da *pesquisa explicativa* que se investigou as relações de causa e efeito perante as variáveis notadas e notou-se na *pesquisa descritiva* que descreveu as características e foram feitos os levantamentos das opiniões. Na técnica da pesquisa foi coletado *dado direto* através do questionário e foi feita a coleta de dado indireto através da bibliografia.

Após a aplicação da pesquisa de campo notou-se que o método de pesquisa também pode ser considerado como um *hipotético-dedutivo*, ou seja, houve a dedução da explicação do problema através das hipóteses. Frente às hipóteses chegou-se a explicação da origem e das conseqüências de alguns problemas.

3.2. MEIOS DE INVESTIGAÇÃO

Como já foi referida a pesquisa foi de investigação bibliográfica e o estudo de campo. Segundo Vergara (2005) “a **investigação documental** é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza ou pessoas: registros, anuário, regulamentos, circulares, ofício, memorandos, balancetes e outros, **pesquisa bibliográfica**, é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material aplicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público geral. Se tratando da documental em Manaus tem

Fornece instrumento analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas pode esgotar-se em si mesma e, o **estudo de campo**, é a investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. “Entrevista, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não.” Por fim, segundo Vergara “a **investigação explicativa** tem como principal objetivo tornar algo inteligível justificar-lhes os motivos. Visa, portanto esclarecer quais os fatores contribui de alguma forma, para ocorrência de determinado fenômeno.” (2005, p.47)

A pesquisa documental foi de extrema relevância para comprovação de alguns dados estatísticos sobre os volumes de mercadorias saídas de Manaus do expressivo pólo industrial de Manaus, isso comprova a grandeza que é o escoamento de carga de Manaus e que exige uma logística atuante, tais dados foram adquiridos pelo acervo da SUFRAMA (Superintendência da Zona Franca de Manaus). Sobre a pesquisa bibliográfica foi de grande relevância para relacionar a prática a teoria, no entanto teve algumas limitações quando se fala da avaliação do desempenho dos provedores logísticos, pois infelizmente, é um tema pouco desenvolvido para a importância que tem dentro da gestão do sistema logístico. Sobre a investigação explicativa, através da coleta da pesquisa bibliográfica e documental, através da pesquisa de campo na aplicação do questionário fundamentou-se as respostas para o problema e para os objetivos da pesquisa, explicam-se os resultados.

3.3. UNIVERSO DA AMOSTRA

A pesquisa foi realizada com algumas empresas embarcadoras do pólo industrial de Manaus como Semp Toshiba, a Panasonic, Diebold, Tec-toy, Samsung, Alpla, Elsys, Crown, Cookson e com alguns provedores logísticos como a DHL, Aduana, Expeditors, Jas, Panalpina, Tegma, Maestra, Log-In, Absa e etc

O universo da amostra não é tão vasto, pois se trata de poucos profissionais que exercessem uma infinidade de atividades dentro da logística, fazem parte de um setor muito enxuto.

3.4. SUJEITO DA PESQUISA

Segundo Vergara “os sujeitos de uma pesquisa são aqueles que fornecerão os dados que o autor necessita para fazer a pesquisa.” (2005, p. 53), os sujeitos foram compradores, supervisores, gerentes, analistas logísticos, diretores que vivenciam diariamente a experiência com as operações logísticas no dia a dia e que sabem muito bem quais são as vantagens e desvantagens do ambiente logístico específico de Manaus.

Os sujeitos da pesquisa foram os profissionais que trabalham diretamente com a Logística, sendo eles pontos de decisão para a realização da tal serviço, tanto da empresa-cliente como da empresa prestadora de serviços (provedores logísticos), entre eles estavam os diretores e gerentes (*managers*), supervisores (*supervisors*), compradores (*buyer*), atendimento ao cliente (*customers services*) e os outros profissionais influenciadores.

3.5. COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi feita através investigação documental, bibliográfica, estudo de campo. Na pesquisa de campo será feita entrevistas com os gerentes e diretores, devido o seu pouco tempo desses profissionais para responder questionário. O questionário será aplicado aos profissionais que operacionalizam a parte logística.

Antes de se realizar as entrevistas, serão testadas as perguntas previamente com outros profissionais que conhecem ou têm experiência na logística de transportes. Após o resultado do teste, partiu-se para as correções dos erros percebidos.

Para cada entrevista realizada, foi feito o convite à pessoa, aceito, será esclarecimento do objetivo da pesquisa, mostrando a relevância da contribuição dessa pessoa na pesquisa, garantindo a confiabilidade e a confidencialidade que terão todas as informações obtidas sob a responsabilidade do entrevistador, para que o entrevistado sinta-se a vontade para responder as perguntas, será dada a cópia das perguntas para a pessoa ter um preparo prévio ou a recusa da resposta.

Será solicitada ao entrevistado a permissão da utilização de um recurso tecnológico para a gravação, caso não haja a permissão, as respostas serão anotadas. Caso não se consiga fazer a entrevista pessoalmente, em último recurso se fará a entrevista por ligação telefônica. Porque a dificuldade que se tem na obtenção da pesquisa com esses profissionais, é que eles são muito ocupados, trabalham constantemente, mesmo fora do ambiente de trabalho.

Sobre a pesquisa documental será checado: livros, revistas, artigos, anuários, sites, trabalhos acadêmicos e de outros pesquisadores entre outros. Haverá a utilização de outros recursos secundários como CDs, DVDs, sites e programas de TV. A pesquisa bibliográfica será fundamental para consolidar a pesquisa.

CAPÍTULO 4. MODELO DE HIPÓTESES

Frente à definição do problema que possui o direcionamento de pesquisar se há a gestão do desempenho dos provedores logísticos pelas empresas fabricantes de produtos como eletroeletrônicos e outros tipos de produtos do Pólo Industrial de Manaus como forma de alavancar a empresa sobre a competitividade frente ao mercado consumidor principalmente na América do Sul especificamente no Brasil; em seguida são necessárias que se definam as hipóteses dessa pesquisa para evidenciar resultados mais contundentes. Assim afirma Las Casas e Guevara (2010, p.145) “Após a definição do problema, o primeiro passo consiste na formulação de uma hipótese concreta resultado de expectativas prévias que gostaríamos de confirmar; ou ter surgido de uma pesquisa realizada anteriormente.”

Segundo Matias-Pereira (2012, p.77) “As suposições propostas como respostas plausíveis (e provisórias) para o problema de pesquisa são as hipóteses. As hipóteses são provisórias porque poderão ser confirmadas ou refutadas com o desenvolvimento da pesquisa”. Ou seja, são suposições de aceitáveis que poderão autenticar os resultados da pesquisa.

Afirma ainda que “Um mesmo problema pode ter muitas hipóteses, ou seja, soluções possíveis para a sua resolução.” (MATIAS-PEREIRA, 2012). Diante de tal consideração, frente ao problema originaram-se algumas hipóteses, são elas:

H1 - Quanto maior o nível de avaliação de desempenho dos PL, melhor é o desempenho dos mesmos.

Com a H1 abre o pressuposto afirmativo se existe alguma avaliação do provedor logístico quando se refere a execução das suas atividades logísticas no agenciamento das cargas transportadas (no transporte de carga, a frequência de saída de Manaus, o tempo de transito e o trâmite documental burocrático próprio da região), sem que se restrinja a avaliação somente algumas variáveis como, por exemplo, a entrega da carga ou nos custos do serviço prestado pelo provedor logístico, com a aplicação da avaliação poderá ter um retorno positivo para o processo de distribuição dos produtos fabricados em Manaus para o mercado brasileiro e outros.

H2 – Os gestores logísticos com mais conhecimentos e utilização de estratégias teóricas, melhor é o desempenho dos PL.

Na H2 abriu-se esse pressuposto colocando em questão se os gestores logísticos das empresas do segmento de eletroeletrônicos e outros do Pólo Industrial de Manaus têm conhecimentos e experiência para tomar decisões mais estratégicas aperfeiçoadas através dos treinamentos. Se os mesmos tem a consciência da importância da aplicação de uma avaliação de desempenho e se vivenciam essa avaliação.

H3 – Os gestores mais preparados para avaliar o desempenho dos PL, conseguem melhor desempenho dos mesmos.

Na H3 coloca em evidência a necessidade do gestor logístico de realizar a avaliação do desempenho logístico e também após a avaliação compartilhar os resultados com os seus parceiros para que eles possam assim buscar as melhorias no seu processo operacional e contribuir para o planejamento estratégico logístico do seu cliente ganhando mais mercados.

H4 – Quanto menos fatores negativos de desempenho, melhor o desempenho dos PL.

Na H4 tem-se o pressuposto que identificando os principais indicadores para a avaliação de desempenho possa ver os pontos negativos e também os positivos que refletem do desempenho do fornecedor, mas, sem deixar de também de analisar a concepção do contratante que é o próprio embarcador, para que haja um melhor desempenho do provedor logístico.

H5 – Quanto melhor o nível de desempenho dos PL, mais competitiva é a empresa no mercado.

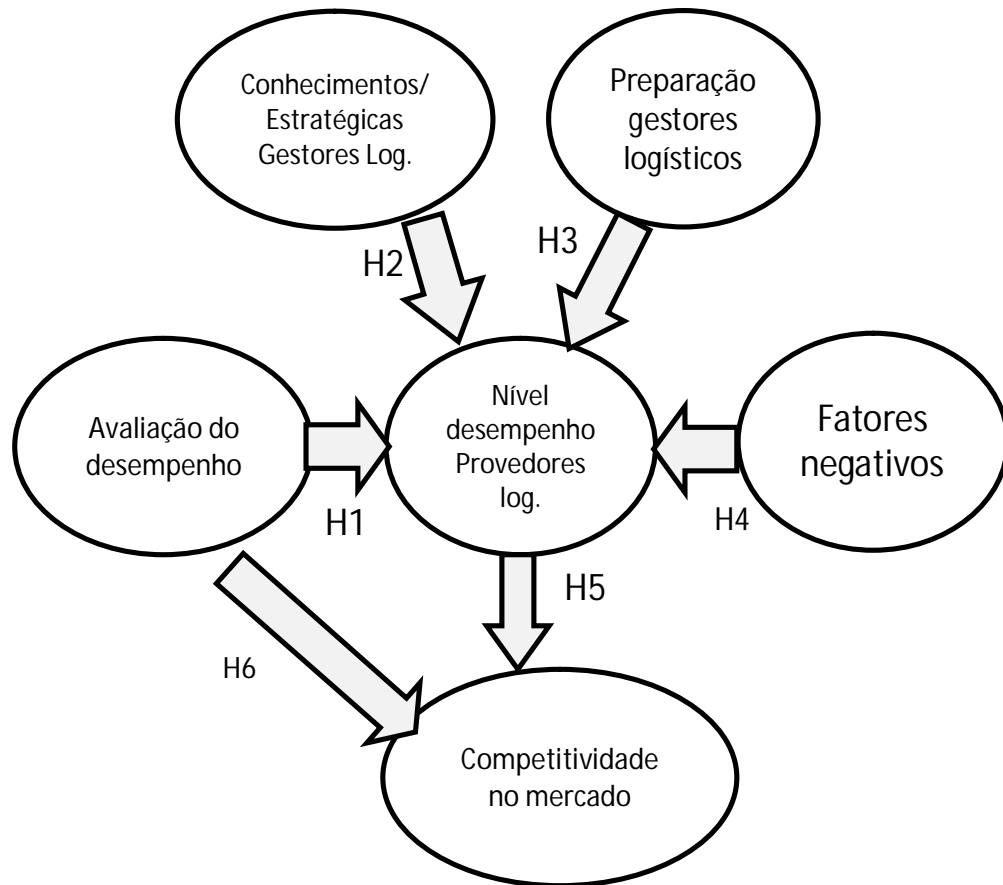
Na H5 tem-se a hipótese de que se o nível de serviço, o nível de desempenho do provedor logístico for melhor isso contribuirá para uma maior competitividade por parte da empresa na extensão mercadológica.

H6 – As empresas que redefinem novas estratégias em função da avaliação do desempenho são mais competitivas no mercado.

Na H6 tem-se o pressuposto que a empresa que consegue usufruir da aplicação e do resultado da avaliação do desempenho possa alcançar um nível maior de competitividade no mercado consumidor.

Com base nestas hipóteses apresenta-se o seguinte modelo:

Figura 4 Hipóteses



Fonte: Elaboração própria (2013)

Assim, para testarmos as hipóteses anteriormente descritas temos as seguintes variáveis:

- V1 – Nível de desempenho dos provedores logísticos
- V2 - Avaliação do desempenho
- V3 - Conhecimentos/Estratégias Gestores Logísticos.
- V4 - Preparação gestores logísticos
- V5 - Fatores negativos
- V6 - Competitividade no mercado

Quadro 3– Hipóteses e as suas Variáveis

Hipóteses	Variáveis independentes	Variáveis dependentes
H1	V2	V1
H2	V3	V1
H3	V4	V1
H4	V5	V1
H5	V1	V6
H6	V2	V6

Fonte: Elaboração própria (2013)

Cada uma das variáveis é definida pelas seguintes componentes :

- V1 - Nível desempenho provedores logísticos

Item 13 - Sobre o serviço prestado pelo operador logístico nas operações logísticas de transportes atualmente pode afirmar: (questionário da empresa)

- V2 - Avaliação do desempenho (Alpha 0,485)

Item 4 - A empresa possui a avaliação do desempenho logístico para os serviços prestados pelos provedores logísticos contratados: (questionário da empresa)

Item 6 - A empresa sempre mantém os fornecedores informados do resultado da avaliação de desempenho: (questionário da empresa)

- V3 - Conhecimentos/Estratégias Gestores Logísticos(Alpha 0.415)

Item 11 - Você acredita que a avaliação do desempenho logístico pode influenciar nas estratégias gerenciais e comerciais da própria empresa? (questionário da empresa)

Item 8 - Você acredita que a avaliação do desempenho logístico pode influenciar nas estratégias logísticas do provedor logístico? (questionário do provedor logístico)

- V4 - Preparação gestores logísticos

Item 7 - A empresa dispõe de treinamentos para o aperfeiçoamento em conhecimentos logísticos gerenciais e operacionais? (questionário da empresa)

- V5 - Fatores negativos (Alpha 0,738)

Item 6 - Marque as principais dificuldades enfrentadas pelo operador logístico: (questionário do provedor logístico)

- V6 - Competitividade consumidor

Item 12 - A avaliação dos indicadores de capacidade pode medir a capacidade de resposta de um processo através da relação entre saídas produzidas por “unidade de tempo”. Em sua opinião, tal avaliação pode influenciar numa estratégia de competitividade no mercado global do cliente? (questionário da empresa)

Os resultados dos testes de hipóteses são apresentados no capítulo seguinte.

CAPÍTULO 5. ANÁLISE DE DADOS OBTIDOS

5.1 Análises descritivas dos resultados obtidos

Foi efetuada uma pesquisa comparativa a partir da análise das coletas de dados obtidas através de dois questionários aplicados para dois tipos de sujeitos: a empresa embarcadora e os provedores logísticos, primeiramente, colher as experiências logísticas de ambos e identificar a percepção de ambos sobre a avaliação do desempenho do serviço prestado pelo provedor logístico.

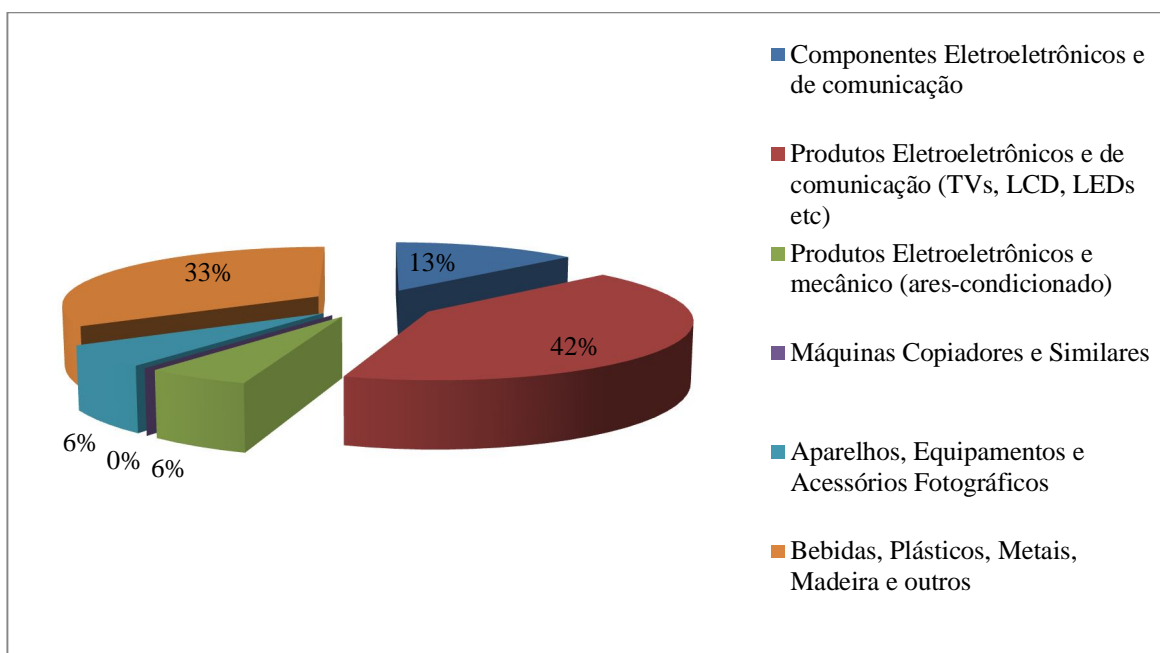
Não se pode deixar de salientar que realizar uma pesquisa de campo com esses profissionais que operam diretamente na logística é um grande desafio; porque são os profissionais que vivem em uma rotina de extrema cobrança devido ao curto tempo e do alto nível de responsabilidade no cumprimento prazos, outra situação, é que são poucos os profissionais que exercem essas atividades, e muitas vezes, assumem muitas atividades. Tal dificuldade teve o seu reflexo na quantidade de profissionais pesquisados com 53 pesquisados. Tanto que ao aplicar o questionário houve a oportunidade para o entrevistador conversar informalmente com o entrevistado e isso de certa forma enriqueceu a pesquisa.

Vejamos os resultados da pesquisa de campo através dos gráficos com os seus respectivos comentários:

Nos gráficos 1 e 2 o intuito foi identificar qual o tipo de mercadoria mais embarcada entre a empresa que contrata serviços logísticos e os provedores logísticos pesquisados, percebeu-se a similaridade com relação aos tipos de produtos embarcados por ambos com a origem de Manaus.

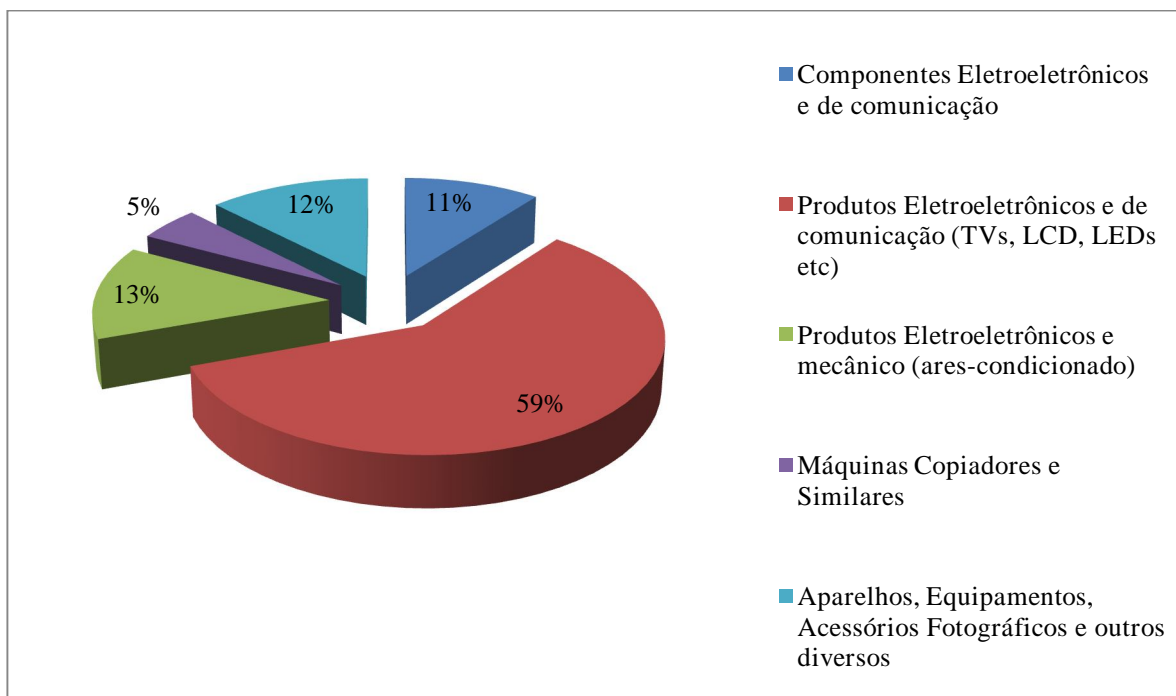
Os produtos de eletroeletrônicos de comunicação pelas empresas são 42% entre as empresas que embarcam enquanto que para o provedor houve um índice de 59% de movimentação desse tipo de carga. As empresas embarcam 33% de Bebidas, Plásticos, Metais, Madeira embarcada e os provedores embarcam 13% de Produtos Eletroeletrônicos e mecânico (ares-condicionado). Já as Máquinas Copiadores e Similares e o restante em 6% são embarcadas pela empresa, enquanto que os provedores embarcam em 5% de Máquinas Copia

Gráfico 1: O segmento fabril das empresas pesquisadas



Fonte: Pesquisa de campo através de questionário para empresa (2013)

Gráfico 2: O segmento fabril que os provedores logísticos atendem

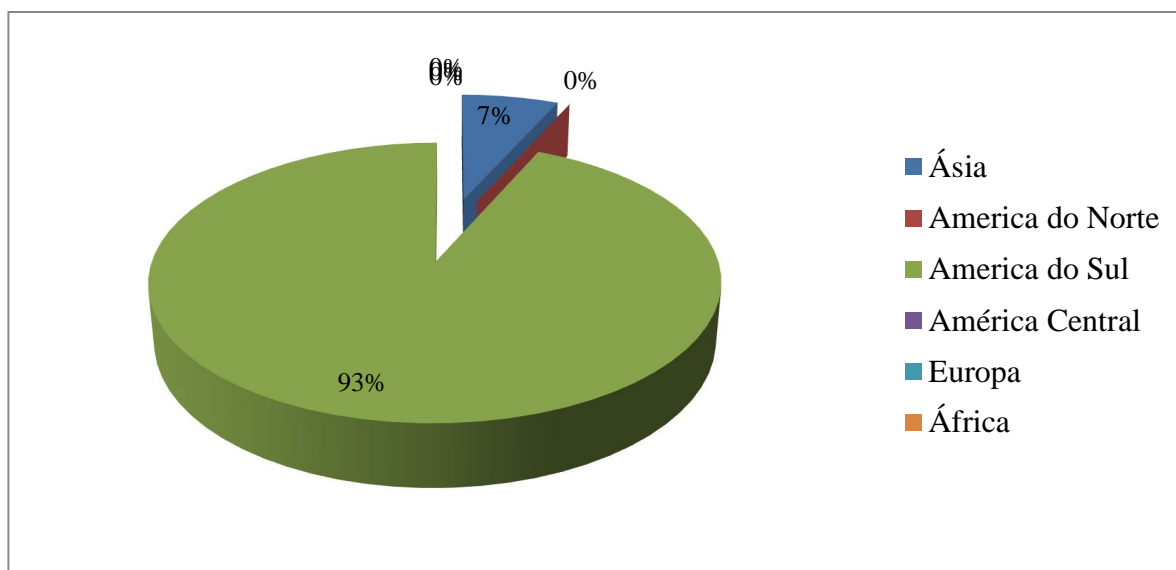


Fonte: Pesquisa de campo através de questionário para o provedor logístico (2013)

doras e Similares, 11% de Componentes Eletroeletrônicos e de comunicação e 12% de Aparelhos, Equipamentos, Acessórios Fotográficos e outros diversos; tais dados demonstram que no pólo industrial de Manaus, entre os pesquisados, tem uma expressiva movimentação de cargas no segmento de eletroeletrônicos para atender o mercado externo, essa afirmação se fundamenta também na pesquisa anterior na Tabela 1 sobre o Resumo dos Principais Produtos Eletroeletrônicos do Pólo Industrial de Manaus e na Tabela 2 sobre o Resumo dos principais produtos produzidos e exportados pelo pólo industrial de Manaus, neles se percebem o faturamento anual que se tem com esses produtos e a quantidade produzida para dimensionar a dinâmica das fábricas para atender o mercado consumidor.

Nos gráficos 3 e 4 foi notado que tanto a empresa como o provedor logístico tem o seu maior volume de embarques para América do Sul, significativamente para o Brasil, para as cidades de São Paulo, Recife, Salvador, Fortaleza, Paranaguá e etc e uma mínima parcela para o Mercosul. Também se notou na pesquisa que as empresas resultaram em 93% o destino América do Sul e já o provedor logístico, a América do Sul teve 63% do seu volume. Houve certa diferença entre ambos, mas é justificável, o provedor logístico é diferente da empresa embarcadora porque possui vários clientes de vários segmentos e dependendo do seu portfólio ampliam-se os tipos de serviços ofertados na logística, mas mesmo assim, ainda sobressai o maior índice com o destino América do Sul.

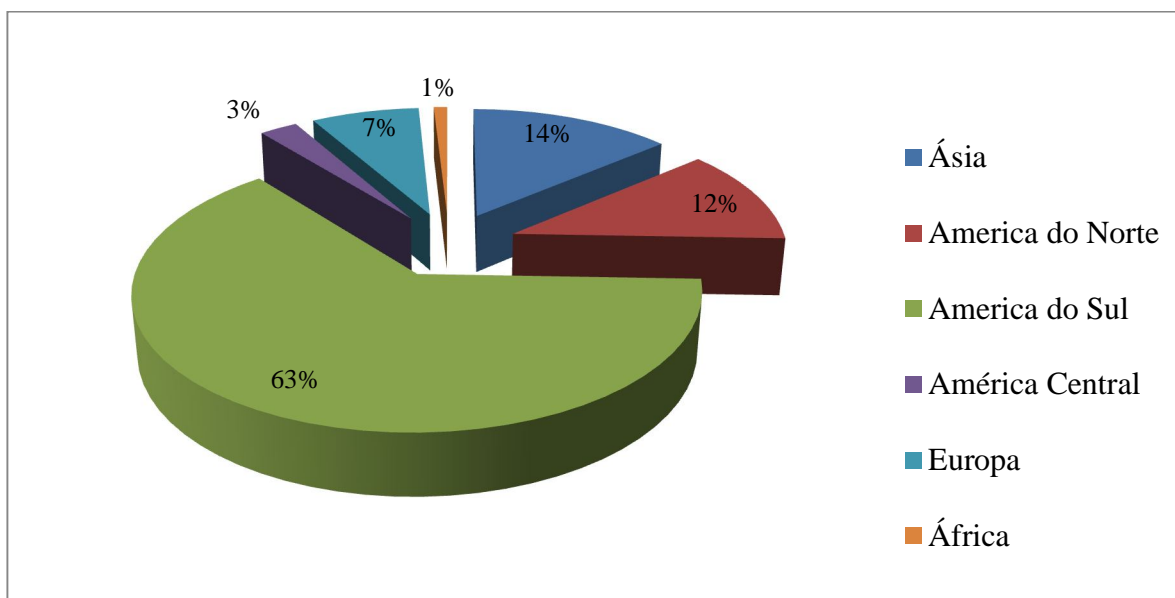
Gráfico 3: O principal destino das cargas produzidas em Manaus



Fonte: Pesquisa de campo através de questionário para empresa (2013)

Os 7% para a Ásia foi resultado oriundo da pesquisa feita com os provedores logísticos, a mesma situação, é o resultado da América do Norte. Entre os provedores logísticos tem os conhecidos agentes de cargas que atendem os seus clientes na gestão do transporte onde oferecem a comodidade de lhes prestar o melhor serviço, principalmente, no porta a porta, fazem o acompanhamento da carga desde a origem até o destino da carga, isso é uma prática muito comum entre os agentes e as companhias de transporte em Manaus. Os provedores informam ao setor de compra ou setor logístico da empresa se a carga foi coletada, entregue, qualquer status da carga.

Gráfico 4: O principal destino das cargas produzidas em Manaus

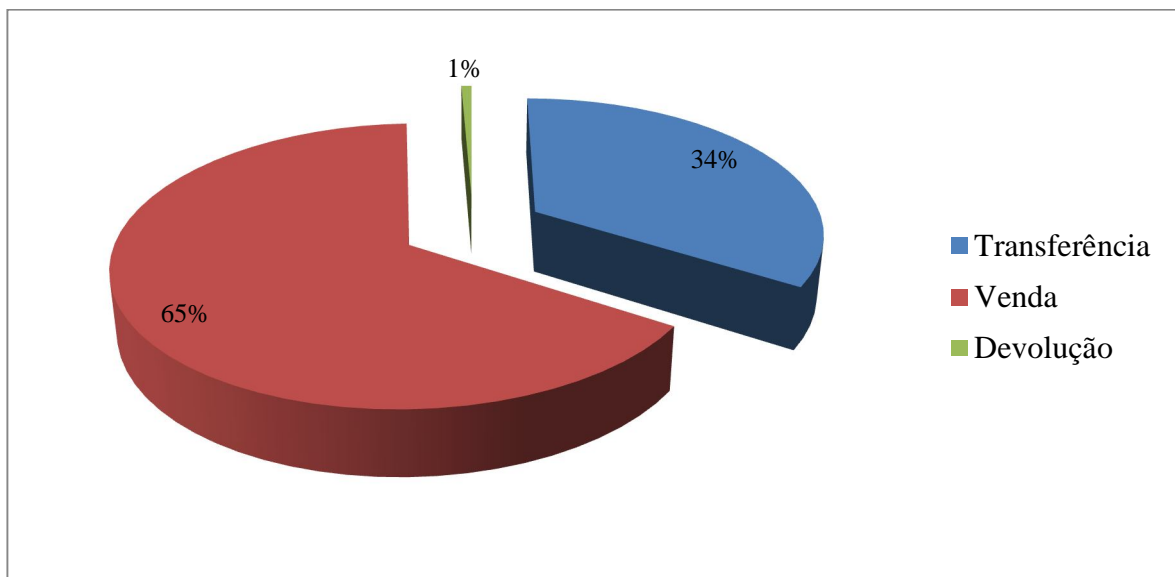


Fonte: Pesquisa de campo através de questionário para o provedor logístico (2013)

Todos os produtos fabricados ou montados em Manaus já possuem um destino próprio no mercado fora de Manaus, tanto a empresa como o provedor o podem denominar por questões fiscais como cargas ou produtos para *transferência*, *venda* ou *devolução*. Pode-se distingui-las da seguinte forma, o de *transferências* trata-se de movimentação da empresa matriz para a empresa filial ou vice e versa, mas é uma mesma empresa, ou uma transferência para um centro de distribuição da empresa legalmente vinculada, no gráfico 5 apresenta o índice de 34% são voltadas para transferências enquanto que para os provedores são 12%. A *venda* trata-se do produto que sai da fábrica direta para o cliente que pode ser também lojas do varejo. Por fim, tem a *devolução*, pode ser a necessidade que a empresa está de devolver um

determinado produto seja ela para matriz ou para a filial da empresa, nesse caso, é bem esporádico, mas ainda ocorre. No caso da *devolução* para as empresas significam 1%, enquanto, para o provedor trata-se de 5%.

Gráfico 5: As cargas de destino – transferência, venda ou devolução

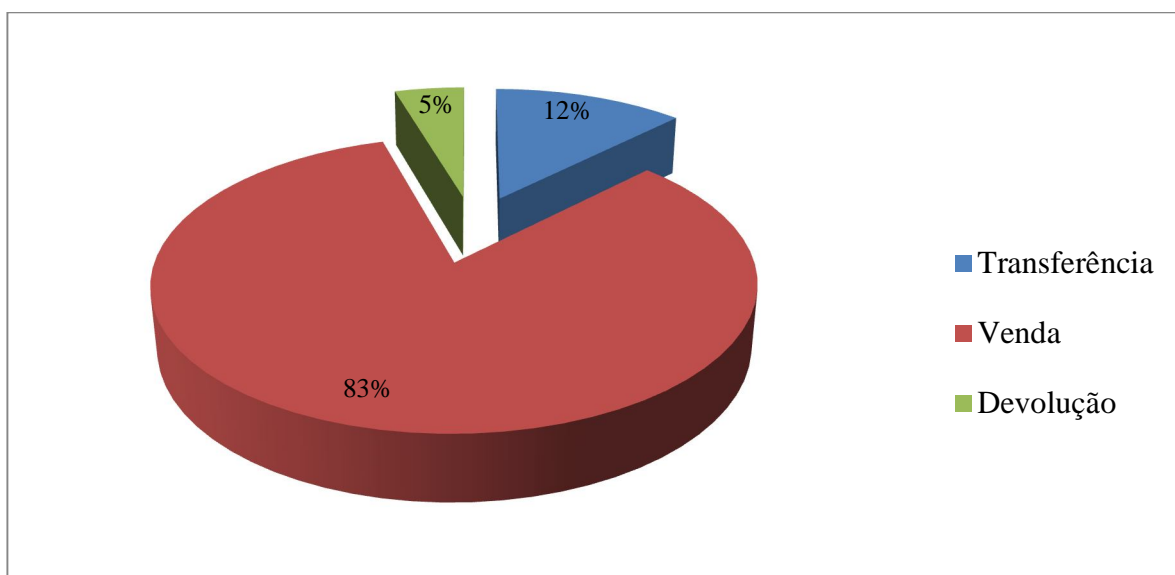


Fonte: Pesquisa de campo através de questionário para empresa (2013)

Então, nos gráficos 5 e 6 apresentam que 65% das empresas questionadas tem a movimentação voltada para a venda. Os provedores também apresentaram 83% do volume embarcado por seus clientes destinados a venda. Nota-se então que ambos têm o objetivo de atender a venda no mercado consumidor. A movimentação para venda exige o cumprimento dos prazos com o cliente, então, o fato de ter a carga que é destinada a venda o acompanhamento por parte da empresa é muito maior, porque tem prazos a cumprir.

O produto que embarcará de Manaus já está legalmente atrelado à nota fiscal que em sequência está atrelada a um pagamento futuro pelo cliente. Esse já precisa disponibilizar o produto na prateleira para venda.

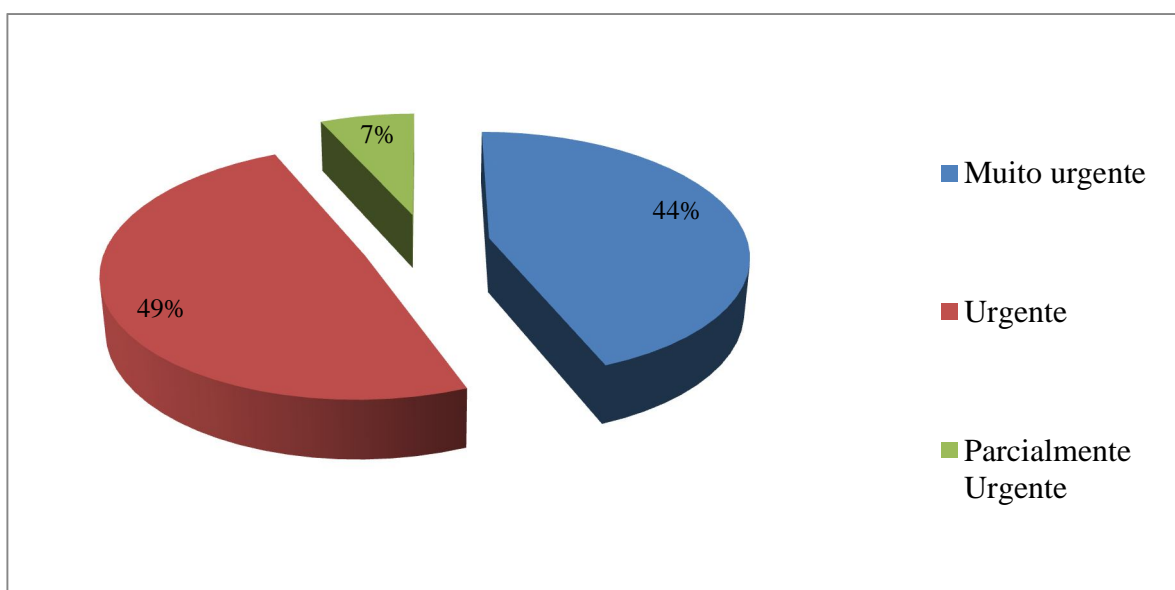
Gráfico 6: As cargas de destino – transferência, venda ou devolução



Fonte: Pesquisa de campo através de questionário para o provedor logístico (2013)

Nesse caso o *atraso* é muito grave na prestação de serviço logístico de transportes. Grandes empresas do setor do varejo no Brasil têm vários fornecedores, principalmente, os de produtos eletroeletrônicos que são muito cobiçados no período de alta demanda como o Carnaval, o Dia das Mães, o Dia das Crianças, no Natal e nas Festas de final de ano.

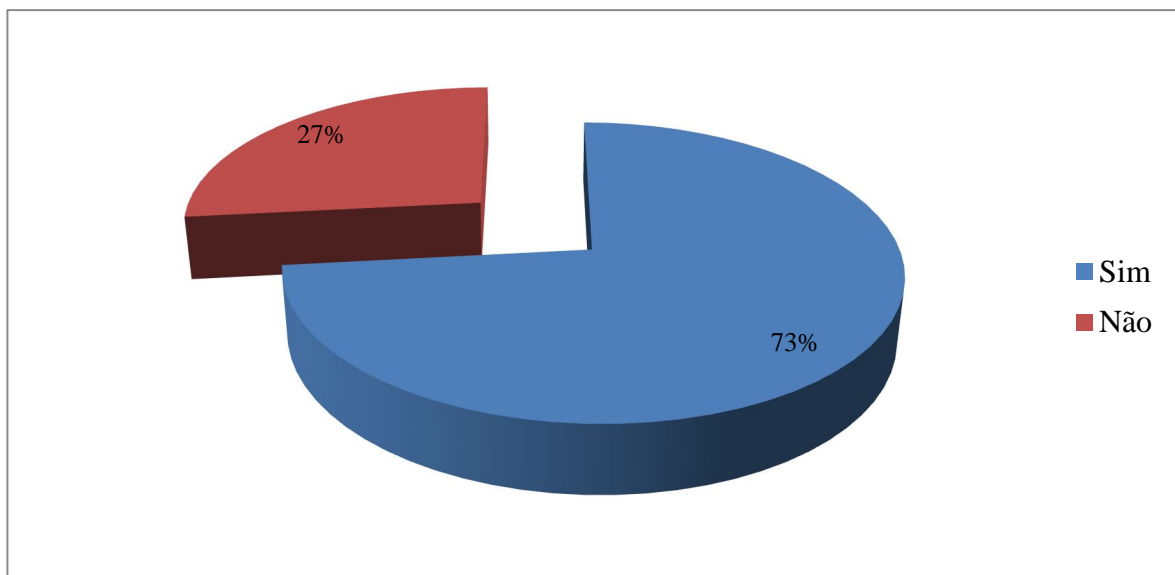
Gráfico 7: O nível de urgência do transporte das cargas



Fonte: Pesquisa de campo através de questionário para o provedor logístico (2013)

As grandes empresas varejistas como Casas Bahia, Carrefour, Americanas e outras empresas do varejo de pequeno e médio porte não podem perder a oportunidade de vender nos período que aumentam as compras pelos clientes. Notar no gráfico 7 é muito evidente o nível de urgência do transporte de carga feita por seus clientes. Entre muito urgente e urgente não há muita diferença, ambos mostram o quanto o cliente prioriza o cumprimento do transporte das suas cargas, ou seja, *muito urgente* equivale a 44%, urgente como 49% e com 7% parcialmente urgente. As fábricas de Manaus buscam ter um estoque sempre enxuto, é produzindo e em seguindo escoando os produtos.

Gráfico 8: A empresa possui a avaliação de desempenho dos provedores Logísticos



Fonte: Pesquisa de campo através de questionário para empresa (2013)

Após se notar o nível de urgência cobrada aos provedores pelos clientes e o fato dos produtos terem o seu destino para as *vendas* para as empresas pequenas, médias e grandes do segmento do varejo em especial no Brasil. Se nota que há um nível de cobrança muito intenso sobre o desempenho desses provedores logístico devido o mercado consumidor ter prazos para receber as suas encomendas ou período para satisfazer os seus desejos.

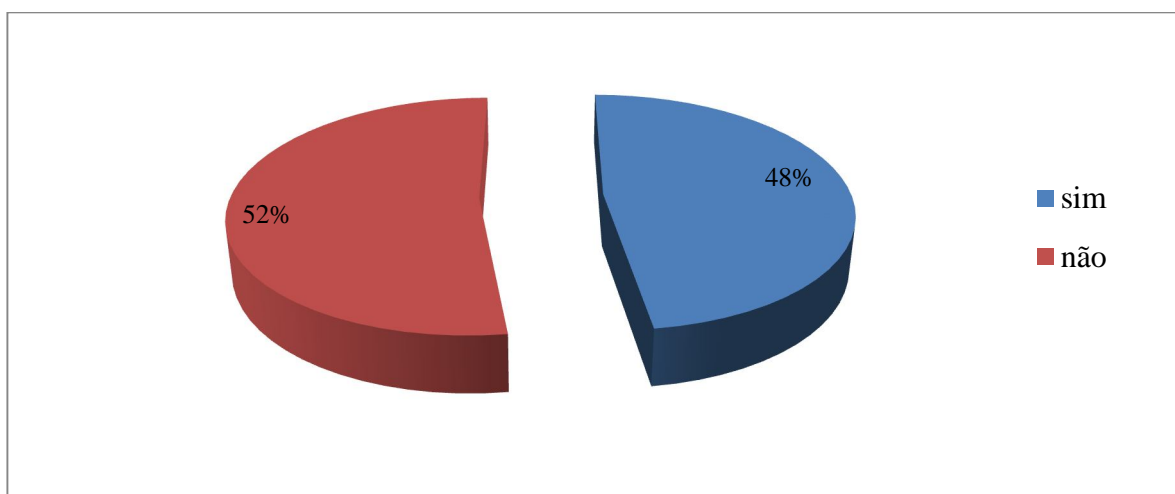
Foi questionado também se havia algum tipo de avaliação aplicada para os provedores logísticos que lhes prestavam serviços que meça o seu desempenho. Por isso, foi incluída na pesquisa a pergunta no questionário para as empresas se a mesma possuía uma “*avaliação do desempenho logístico para os serviços prestados pelos provedores logísticos contratados*”,

teve como resultado no gráfico 8 o percentual de 73% das empresas entrevistadas afirmaram que avaliam os seus provedores logísticos, enquanto que 27% das empresas não realizavam a avaliação.

Ao fazer esse questionamento sobre a realização da avaliação dos provedores, denominado pelas empresas como fornecedores logísticos. Também se notou que o setor responsável por essa avaliação e o método utilizado para avaliar o seu prestador de serviço logístico não era muito evidente. Numa pesquisa de observação não se percebeu algo mais consistente sobre quem aplica a avaliação ou qual o tipo de avaliação feita, isso foi muito evidente entre os entrevistados, tanto que 73% afirmam que tem existe a avaliação de desempenho e 27% afirmam que não existe a avaliação. Além da aplicação do questionário, de forma informal foi perguntado como era feita essa pesquisa e que a fazia, mas não teve uma resposta consistente.

No gráfico 9 mostra você perceberá que os provedores logísticos sabem que existe algum tipo de avaliação sobre o desempenho do serviço logístico, só que somente algumas vezes é que recebem o resultado dessa avaliação. 52% afirmam que tem algum tipo de avaliação e os outros 48% afirmam que não tem algum tipo de avaliação. Essa evidência de não ter claro essa avaliação é falho dentro da empresa.

Gráfico 9: Clientes possuem algum tipo de avaliação

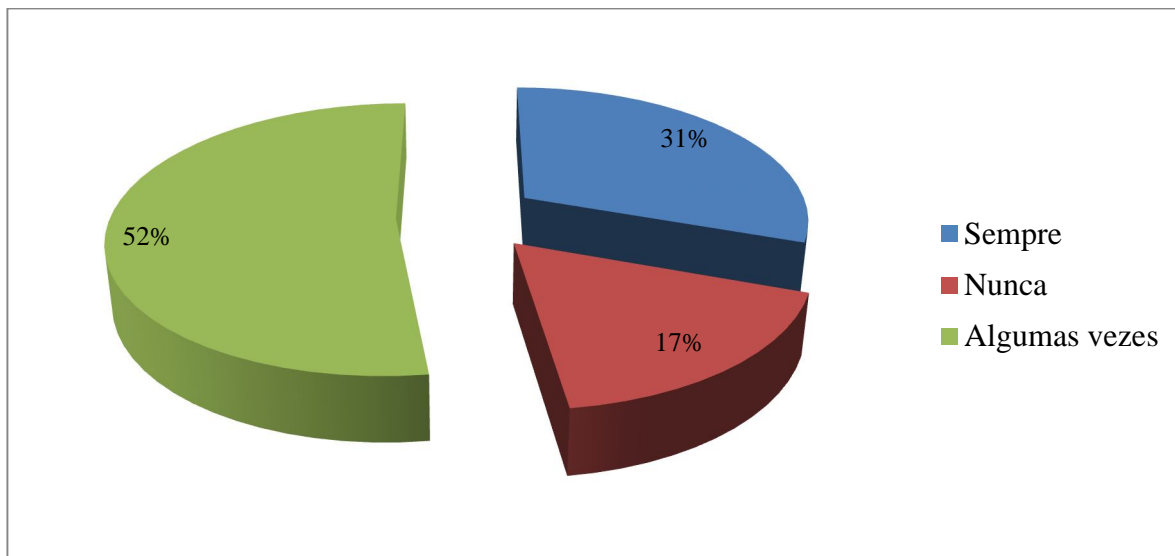


Fonte: Pesquisa de campo através de questionário para o provedor logístico (2013)

No gráfico 10 na concepção do provedor mostra que 52% “*algumas vezes*” os clientes dão algum tipo de resultado ou resposta sobre os serviços deles, mas, não se vê em maneira de

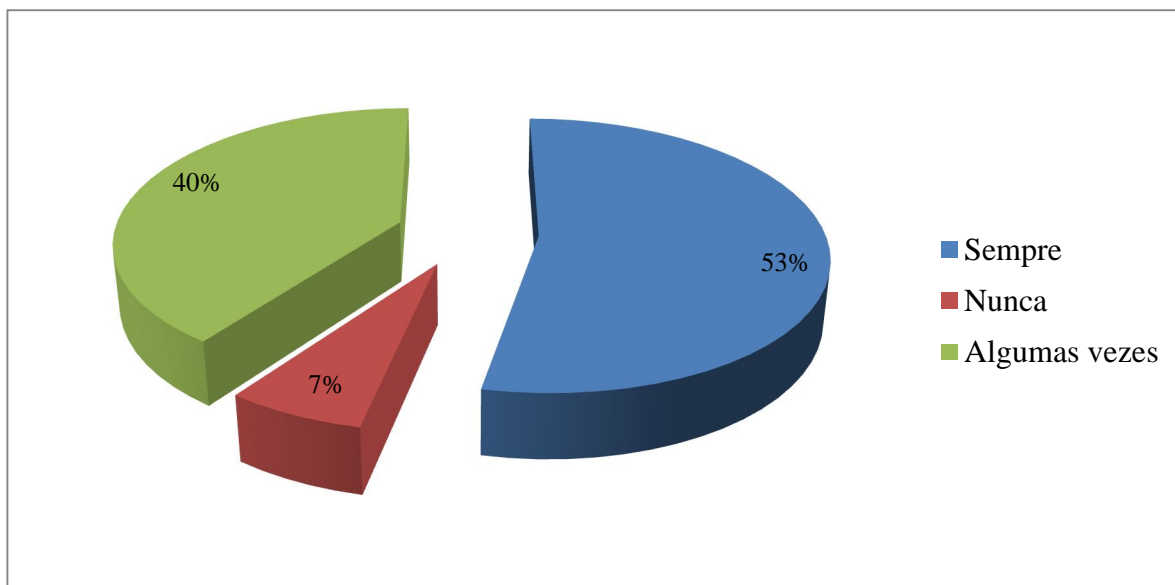
forma, na maioria das vezes é mostrado informalmente através de uma reunião ou numa conversa sobre os serviços do dia a dia, ou seja, não se percebeu o recebimento da avaliação de maneira formal, pediu-se um exemplo, mas sem retorno. Afirmaram que 31% que sempre tem retorno e 17% dizem que não tem retorno nenhum.

Gráfico 10: Feedback dos clientes sobre a avaliação de desempenho para o provedor logístico



Fonte: Pesquisa de campo através de questionário para o provedor logístico (2013)

Gráfico 11: O feedback do cliente para o provedor logístico sobre a avaliação de desempenho



Fonte: Pesquisa de campo através de questionário para empresa (2013)

É perceptível a diferença das percepções das respostas das empresas embarcadoras e dos operadores logísticos; comparando o gráfico 10 com o gráfico 11, a afirmação do cliente com

40% *algumas vezes* retornam aos provedores sobre o desempenho dos seus prestadores de serviço, ou seja, é notado que é menor o resultado com o provedor que teve 52% sobre *algumas vezes*. Nos 53% os clientes afirmam que *sempre* retornam ao provedor sobre as suas avaliações, sendo que o prestador de serviço logístico afirma que somente 31% *sempre* retornam para eles. Esses resultados mostram que o provedor não tem tanto retorno sobre os resultados do seu desempenho por parte do seu cliente, então, se não sabem como está o nível de serviço para os seus clientes, como poderão ter melhorias, se não tem a clareza das reais necessidades e nível de satisfação dos seus clientes.

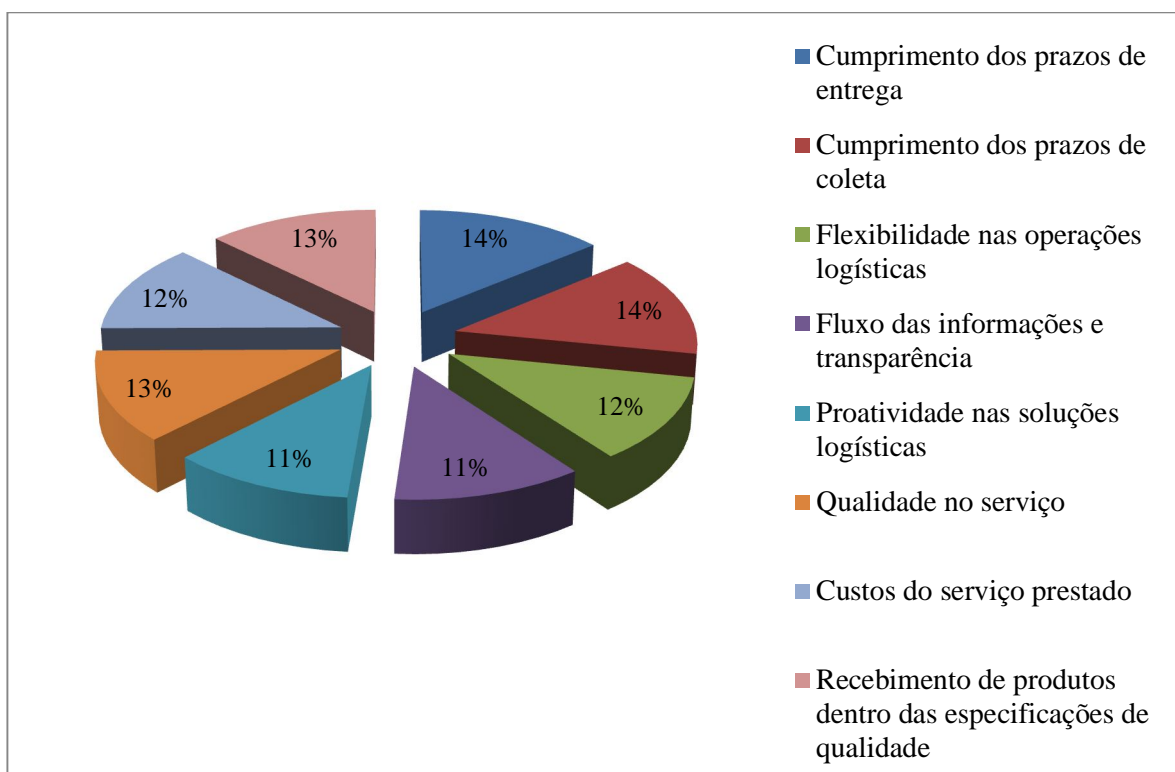
Na afirmação *nunca* o prestador tem um índice de 17%, enquanto que o cliente resulta em somente 7% do *nunca* sobre não dar nenhum tipo de retorno sobre a avaliação para os seus prestadores de serviços logísticos.

No lado do provedor percebe-se que não está havendo o *feedback*, enquanto que por parte do cliente acha que está dando um *feedback* satisfatório ao seu fornecedor. Esses resultados mostram que há o problema de comunicação entre a empresa e o provedor logístico. Novamente o *feedback* sentido por parte do provedor é menor que o *feedback* percebido pelo cliente, isso é falho para uma real avaliação de desempenho e complica na obtenção por melhorias. Frente a abordagem Filho, E. (2010, p.53) afirma o seguinte que: “As medidas de desempenho devem ser claramente compreendidas por todos os envolvidos (clientes e fornecedores), ser reproduzíveis nas mesmas condições e, ainda, ser orientadas para resultados.”

A seguir temos uma das partes mais relevantes para essa pesquisa que a pesquisa sobre os indicadores de desempenho mais notados tanto pela empresa quanto pelo provedor logístico. Esses indicadores não são usualmente encontrados nos acervos bibliográficos ou documentais, isso os torna de certa forma original, são indicadores vivenciados pela própria experiência na área de logística, tanto que quando foi aplicado para os pesquisados todos estavam muito familiarizados com os indicadores e facilmente foram bem respondidos pelos pesquisados.

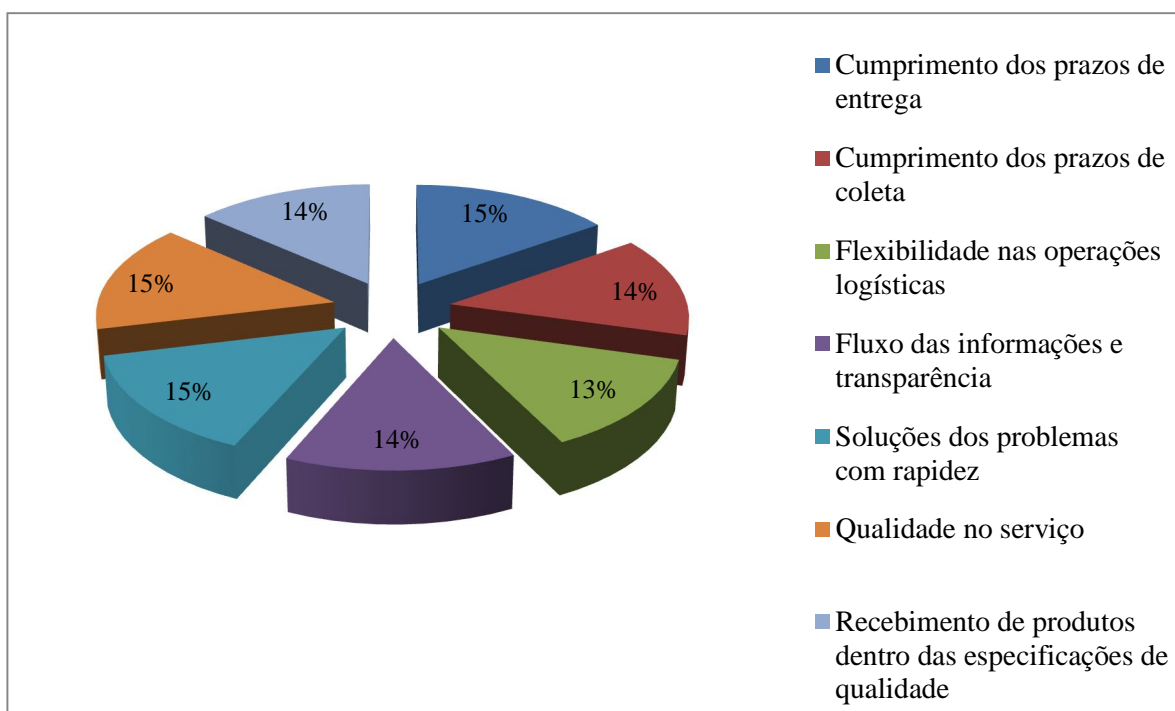
No gráfico 12 e 13 notem que foram lançados os mesmos indicadores avaliados tanto pela empresa quanto pelo provedor logístico. Tentou-se expor os indicadores de desempenho indispensáveis em uma avaliação, vejamos os por quês das suas indicações:

Gráfico 12: Os principais indicadores avaliados nos operadores logísticos



Fonte: Pesquisa de campo através de questionário para empresa (2013)

Gráfico 13: Os principais indicadores avaliados pelos clientes



Fonte: Pesquisa de campo através de questionário para o provedor logístico (2013)

- ***Cumprimento dos prazos de coleta:*** quando a carga está pronta para serem embarcadas, as empresas agendam o horário que o provedor deve coletar a carga na planta do cliente se for um serviço porta a porta (esse tipo de serviço é o mais cogitado pelos clientes), pode ser realizado no modal rodoviário, aéreo e cabotagem em Manaus. Quando o provedor não cumpre com o horário acordado ou agendado isso causa um grande transtorno para ambas as partes, principalmente, quando já se tem o *dead line*¹³ definido.
- ***Cumprimento dos prazos de entrega:*** após embarcar a carga em algum modal de transporte (rodoviário, aéreo ou cabotagem) o cliente fica na expectativa da entrega no cliente final, tanto que o cliente antes de contratar um provedor logístico, costumeiramente, verifica o tempo de trânsito que a carga terá em um determinado modal de transporte. Apenas para esclarecer, qualquer tipo de modal de transporte tem a sua programação dos embarques, com saída e chegada. Então, o cliente e o provedor sempre têm uma previsão de chegada da carga. Caso haja o atraso da entrega, procura-se a falha do não cumprimento do prazo, isso na maioria das vezes traz um transtorno muito grande.
- ***Flexibilidade nas operações logísticas:*** a flexibilidade citada seria uma adequação dos serviços do provedor logístico as necessidades atuais do cliente na sua operação logística.
- ***Fluxo das informações e transparência:*** é notório ocorrer algum tipo de problema no transporte de carga, é muito difícil o serviço ser 100% perfeito, com tantas variáveis sempre surge uma situação que prejudicar a cadeia logística. Mas, o que deixa o cliente muito insatisfeito, é quando ele não é informado que houve um problema e que não vai ser cumprido o serviço. O cliente sendo informado, o mesmo pode tomar uma ação frente ao seu cliente final.
- ***Proatividade nas soluções logísticas:*** é quando o provedor toma a iniciativa de encontrar a solução para alguma situação em particular para o seu cliente conseguir atender o cliente final. Por exemplo: o erro na emissão da nota fiscal

¹³ **Dicionário de Comércio Exterior e logística. Dead line** – Prazo limite para entrega da carga para embarque. Disponível em: <http://www.asiashipping.com.br/assets/pdf/dicionario.pdf> Acesso em: Manaus, 21 de setembro de 2013, às 15:31 PM.

feita pelo embarcador entrava a liberação da carga frente à Receita Federal, o provedor toma a ação para tentar resolver o problema com a sua influência e relacionamento.

- ***Qualidade no serviço:*** o melhor serviço prestado ao cliente, é unânime essa exigência. Segundo Hara (2009, p. 56) que cita os exemplos de qualidade de serviço nos transportes como: “Entregar a carga intacta e com as embalagens sem deformações; Entregar as mercadorias dentro do prazo contratado; Aprimorar continuamente a organização para encurtar cada vez mais estes prazos; (...)”
- ***Custos do serviço prestado:*** o custo é um dos fatores que influenciam no valor final ofertado mercado consumidor, então, todos os clientes buscam o melhor custo de serviço mais exige a qualidade no serviço.
- ***Recebimento de produtos dentro das especificações de qualidade:*** nenhum cliente deseja que a sua carga tenha qualquer tipo de avaria, pois isso prejudica qualquer tipo de negociação e principalmente na venda do produto. O cuidado que o provedor logístico deve ter com a carga do cliente é de extrema importância. Agora se o cliente quer garantir que sua mercadoria chegue conforme as suas especificações de qualidade dependem muito também do tipo de modal de transporte escolhido pelo cliente. Entre, os modais existem aqueles que têm uma porcentagem mínima de avaria.

Após as explanações de cada indicador nota-se que houve muito similaridade nos resultados das empresas embarcadoras e os provedores, isso se tornou de certa forma indagadora esse resultado, mas tem respostas para tais. No gráfico 12, o questionário feito com as empresas embarcadoras, dois indicadores ficaram empatados resultando 14% *Cumprimento dos prazos de entrega* e *Cumprimento dos prazos de coleta*, depois vieram com 13% *Qualidade no serviço* e *Recebimento de produtos dentro das especificações de qualidade*, em seguida com 12% *Flexibilidade nas operações logísticas* e *Custos do serviço prestado* e por fim teve 11% a *Fluxo das informações e transparência* e *Proatividade nas soluções logísticas*.

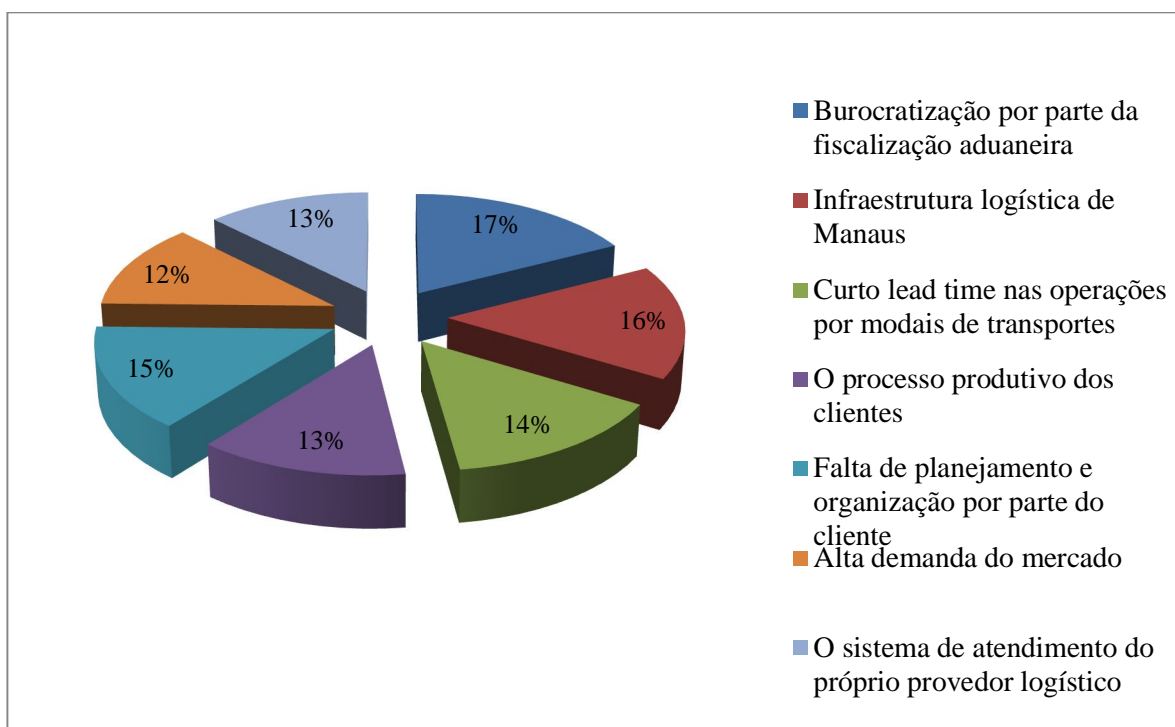
No gráfico 13, o questionário feito para os provedores logísticos tiveram 15% de resultado o *Cumprimento dos prazos de entrega*; *Soluções dos problemas com rapidez* e *Qualidade no serviço*. Resultou em 14% *Cumprimento dos prazos de coleta*, *Fluxo das*

informações e transparência e Recebimento de produtos dentro das especificações de qualidade. Depois em 13% a Flexibilidade nas operações logísticas.

O que prova em ambos os gráficos é que todos esses indicadores avaliados são extremamente importantes para avaliar o desempenho do prestador como um todo, cada indicador compõe o serviço no total, por isso, os resultados foram tão similares, essa percepção é muito clara para a empresa que embarca como para o provedor que presta serviço.

Mesmo diante de todos esses indicadores extremamente importantes para avaliação, percebeu-se que deveria analisar o lado do provedor logístico sobre as suas dificuldades encaradas no dia a dia no ambiente logístico em Manaus, como forma de entender que nem sempre o provedor consegue cumprir as suas atividades por problemas organizações, mas também por estarem sujeitos a outros fatores.

Gráfico 14: Principais dificuldades enfrentadas pelos operadores logísticos



Fonte: Pesquisa de campo através de questionário para o provedor logístico (2013)

Esses mesmos fatores como: *Burocratização por parte da fiscalização aduaneira, Infraestrutura logística de Manaus, Curto lead time nas operações por modais de transportes, O processo produtivo dos clientes, Falta de planejamento e organização por parte do cliente, Alta demanda do mercado, O sistema de atendimento do próprio provedor logístico também*

tiveram os índices similares. Mas, ambos têm níveis de dificuldades que complicam o andamento da logística de transporte no pólo industrial de Manaus.

O maior índice foi os 17% que é *Burocratização por parte da fiscalização aduaneira*, mostra que a fiscalização da receita federal em Manaus, com os seus auditores atuantes se diferencia muito de qualquer região do Brasil, é uma fiscalização demorada e muito burocrática, tanto para saídas de cargas de Manaus e principalmente na entrada de insumos ou produtos acabados em Manaus através da importação, esse índice influencia no desempenho dos provedores.

A *Infraestrutura logística de Manaus* teve 16% como resultado, Manaus tem poucas condições de infraestrutura logística para a dimensão da produção do pólo industrial de Manaus, tal infraestrutura torna-se insuficiente para atendê-la. Tem dois portos privados o Porto Chibatão, o Porto Super Terminais e o Porto Público de Manaus que é praticamente inoperante. Existe um aeroporto denominado de Eduardo Gomes. A atuação do transporte rodoviário é muito difícil em Manaus, é o transporte conhecido por rodo-fluvial, segundo Silva (2007, p.45) salienta que “O transporte rodo-fluvial é predominante na região norte do país. As rotas de Manaus para o Porto Velho e Belém respondem aproximadamente 80% da carga geral transportada na Amazônia”; se diz rodo-fluvial porque os baús das carretas saem de Manaus através de balsas, após passarem pelo rio, é que sairá para as rodovias, essa forma de transporte encarece muito o frete rodoviário. Silva (2007) ainda acrescenta “(...) Manaus é um dos maiores pólos geradores de carga geral (produção do Pólo Industrial de Manaus – PIM), as saídas e entradas de matéria-prima e produtos acabados são feitas pelas cidades de Porto Velho e Belém, interligando as rodovias Porto Velho – Cuiabá e Belém – Brasília as outras cidades brasileiras”. Existem muitas dificuldades com relação a infraestrutura para o transporte, muito atrasada frente aos países desenvolvidos.

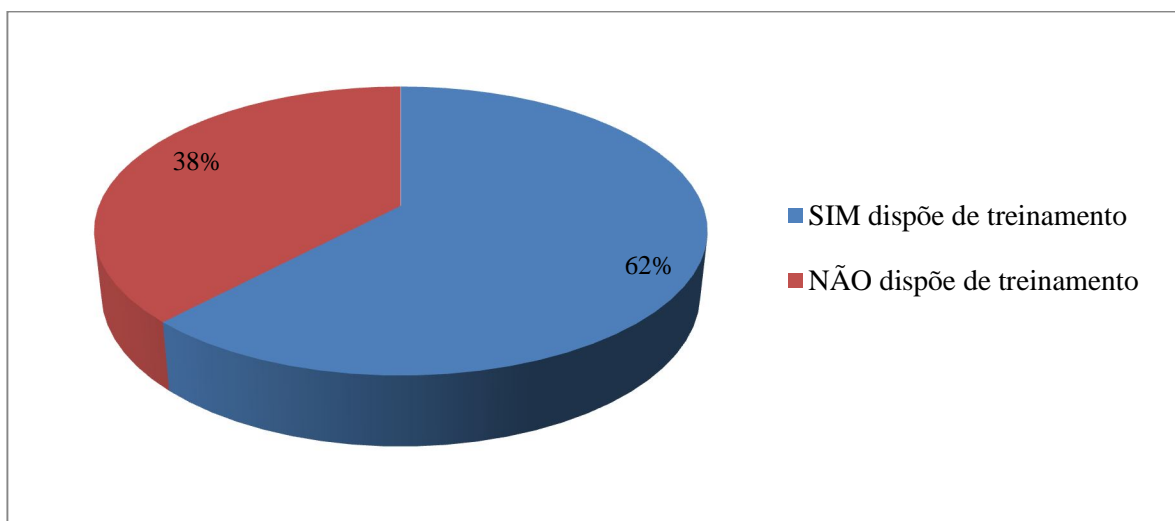
O *lead time* também complica a situação dos provedores logísticos e deixam os clientes na tensão de perder a programação do embarque, por exemplo: o modal aquaviário na cabotagem, os navios atracam e saem de Manaus semanalmente, o dia do deadline seria o prazo máximo da entrega do contêiner cheio e liberado no porto para garantir as suas cargas na saída na cabotagem. O *dead line* varia de armador que são uns quatro armadores ou companhias marítimas, a Aliança, a Mercosul, a Log-In e a Maestra. O dia do deadline da Aliança são todas as segundas-feiras, a Mercosul e a Log-In são todas as terças-feiras e a Maestra são todas quartas-feiras.

O *processo produtivo dos clientes* resultou em 13%, *falta de planejamento e organização* que resultou em 15% e *alta demanda do mercado* que resultou em 12% por parte do cliente se explicam na situação de escoar as cargas das fábricas, todas as empresas buscam não armazenar produtos acabados ou algum tipo de matéria prima por longo período e muito menos com excesso, buscam manter um estoque enxuto, então, é produzindo e saindo para distribuição, isso de certa forma tornam todas as cargas urgentes, pois a preocupação das fábricas é atender o quanto antes o mercado consumidor. Quando se programa um deadline para essas empresas exigem que elas sejam organizadas e bem planejadas, mas nem sempre as empresas conseguem cumprir o seu planejamento por causa do pedido de compras urgente dos clientes. Resultou em 13% *o sistema de atendimento do próprio provedor logístico*.

Existe a cobrança sobre o desempenho da logística, isso é um fato, porque tem todo um cunho econômico envolvido nisso, mas precisa se verificar se os profissionais que atuam nesse ambiente logístico tem tido suporte ou preparação para fazer com que a logística consiga os seus resultados esperados. Foi levantado no questionário se a “A empresa dispõe de treinamentos para o aperfeiçoamento em conhecimentos logísticos gerenciais e operacionais?” e houve o resultado de 62% que sim possuem treinamento, mas foi identificado através de uma conversa informal que são treinamentos sobre planejamento da produção, sobre administração de materiais, sobre implantação da qualidade e etc., mas, não tão específico para logística, porque esse tipo de assunto ainda é carente em Manaus. 32% disseram que não tem treinamento. Esse resultado mostra que precisa haver treinamentos para essa área específica e pela quantidade de treinamentos disponíveis pela empresa é insuficiente, resultou em 2 (dois) treinamentos/ano. Mas, infelizmente, é um fato, os cursos disponíveis em Manaus, no tema logístico ainda são muito simples e quando tem disponível acaba sendo muito básica e conceitual.

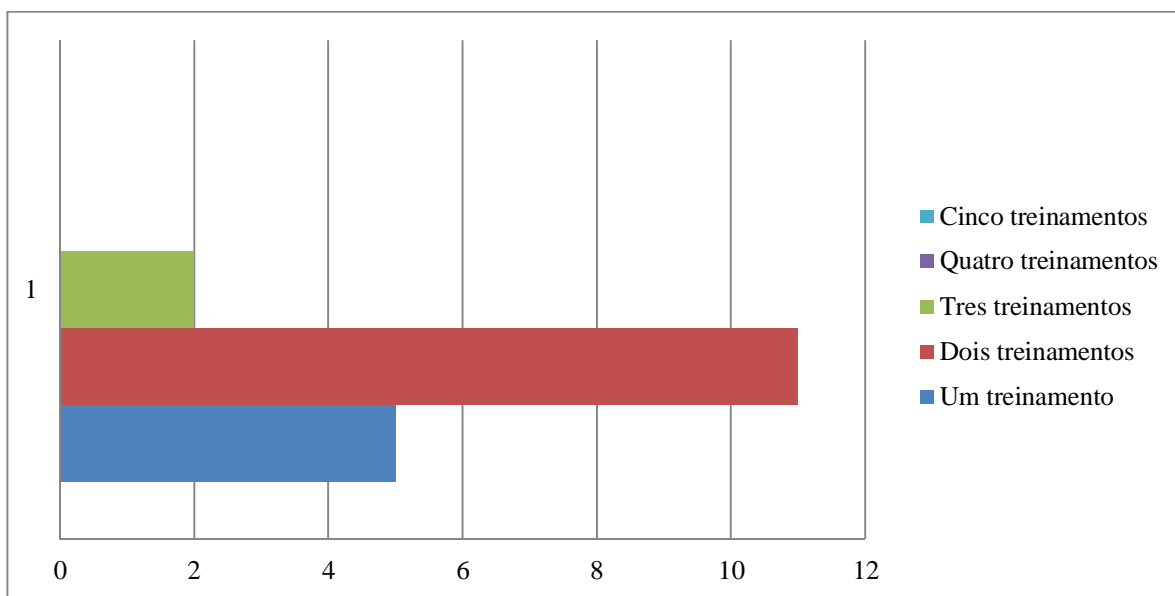
Possivelmente, a disposição desses cursos mais aprofundados tenha as suas dificuldades para ser ofertado, o fato da carência de professores conhecedores sobre a logística principalmente operacional.

Gráfico 15: A existência de treinamento para o aperfeiçoamento do conhecimento logístico



Fonte: Pesquisa de campo através de questionário para empresa (2013)

Gráfico 16: Quantidade de Treinamentos/ano

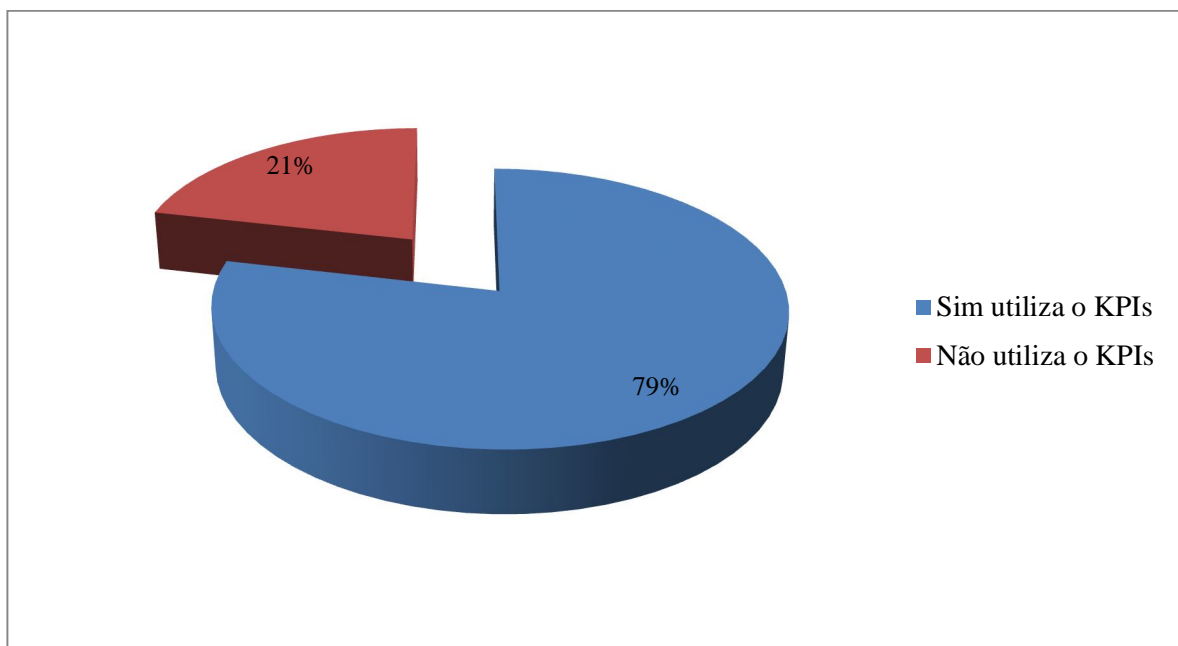


Fonte: Pesquisa de campo através de questionário para empresa (2013)

O KPIs - *Key performance indicators* são conhecidos por *Indicadores chaves de desempenho*, foi lançada a pergunta aos pesquisados se eles eram conhecedores do KPIs, a pesquisa com a empresa resultou em 79% *que sim utilizam* o KPIs e 21% *disseram que não utilizam*. A pesquisa com os provedores logísticos resultou em 91% *que sim conhecem* o KPIs e 9% *disseram que não conhecem*. Os resultados mostraram que as empresas utilizam o KPIs, no

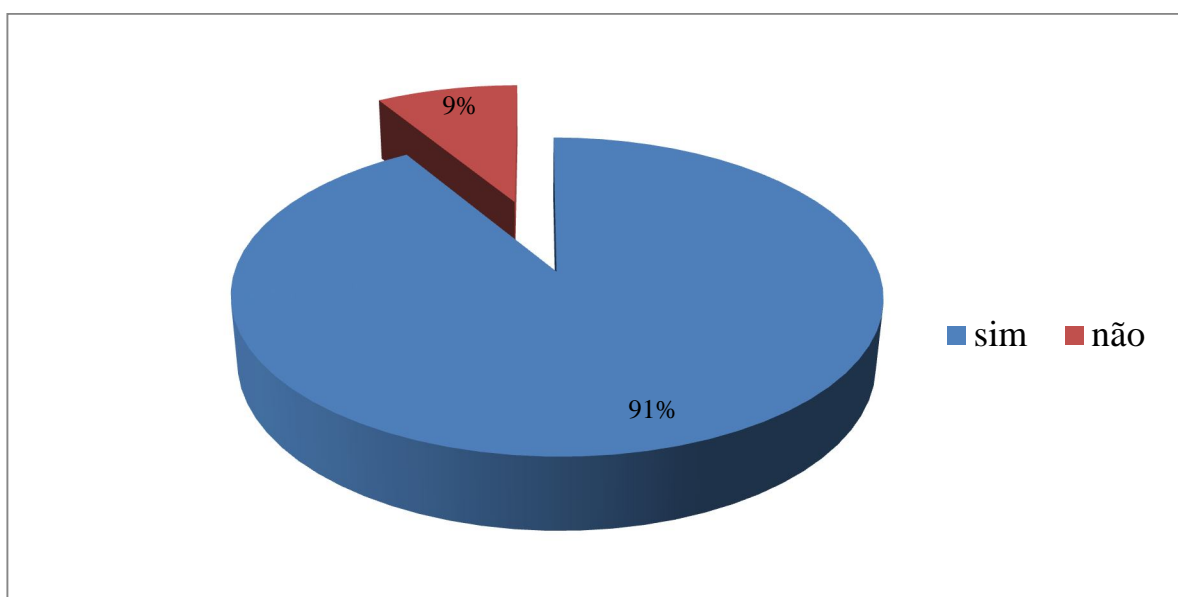
entanto, não vêem claramente como é aplicada a avaliação desses indicadores, ou seja, eles não têm contato com o KPIs. Os provedores logísticos conhecem, mas também a maioria dos pesquisados não tem contato com o mesmo.

Gráfico 17: Utilizam o KPIs na empresa



Fonte: Pesquisa de campo através de questionário para empresa (2013)

Gráfico 18: Conhecimento sobre o KPIs

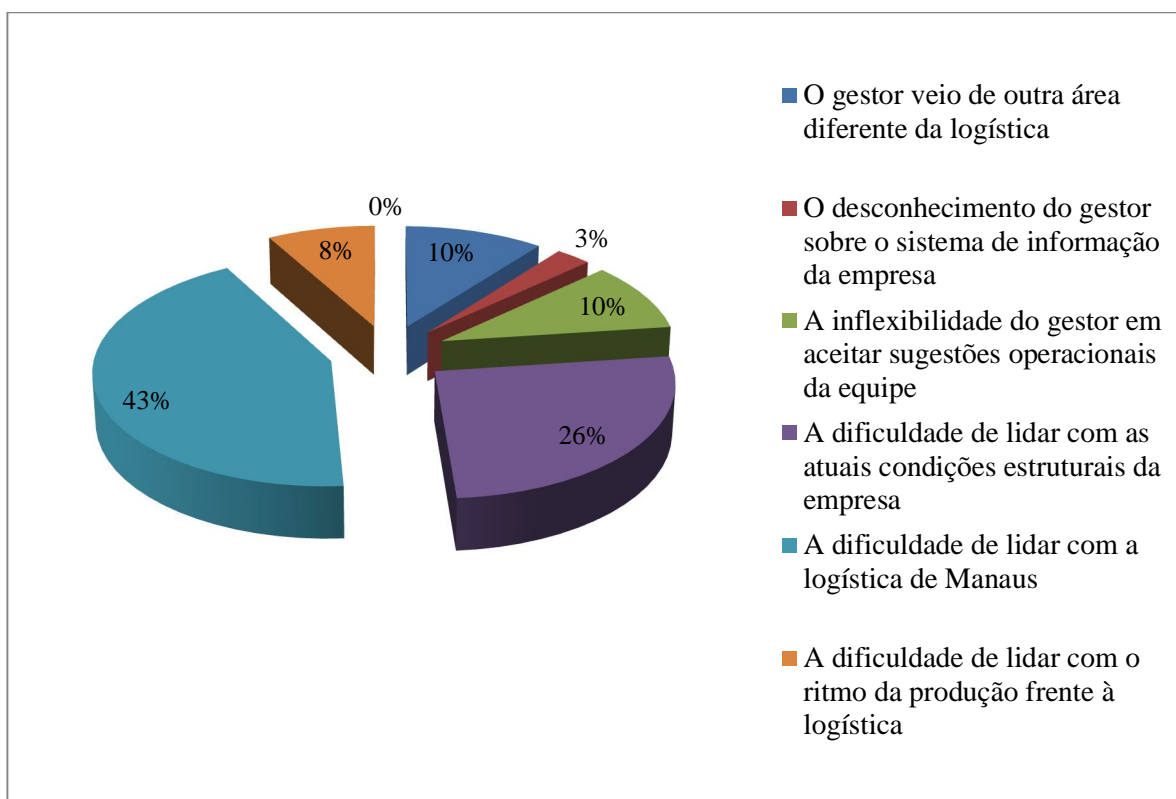


Fonte: Pesquisa de campo através de questionário para o provedor logístico (2013)

O gráfico 19 tem uma relevância especial nessa pesquisa, porque mostra a gestão logística da empresa com as suas particularidades. Quando se perguntou você “*Percebe a ausência de uma gestão logística na própria empresa?*” os pesquisados afirmaram que 43% *há a dificuldade de lidar com a logística de Manaus*, isso fundamenta o que foi abordado na análise do gráfico 14 sobre as *Principais dificuldades enfrentadas pelos operadores logísticos* quando se trata da logística em Manaus; lógico que o cliente também vivencia as dificuldades. Os entrevistados também perceberam a ausência da gestão no tópico *A dificuldade de lidar com as atuais condições estruturais da empresa* resultando em 26%, isso prova que há problemas internos na empresa que de certa forma emperram a atuação da logística. Mas, os pesquisados também afirmaram que atuação do gestor também dificulta a gestão no que se refere em 10% *o gestor veio de outra área diferente da logística*, ou seja, se um gestor vem de outro setor que não é a logística vai sentir diferença porque é outra dinâmica de atividades, tem a situação da adequação, pode ser que atrapalhe nas decisões. Outro fator com o índice similar de 10% foi à *inflexibilidade do gestor em aceitar as sugestões operacionais da equipe*, essa inflexibilidade às vezes pode ser pela relação que esse gestor tem com o setor, ou pela falta de experiência na área, ou porque o gestor é de outro estado, da região sudeste e sul do Brasil lugares que possuem uma logística totalmente diferente, ou porque é do próprio gestor ser um profissional inflexível. Essa questão dar margem para pesquisas futuras. Mas, o que acontece comumente no Pólo Industrial de Manaus é que os gestores são na maioria de outro estado do país, isso é muito perceptível, lógico que não se pode afirmar que eles sendo de outro estado não se realize uma boa gestão, mas na concepção de alguns pesquisados, isso influencia em uma má gestão. Já o resultado de 8% referente à *dificuldade de lidar com o ritmo da produção frente à logística* e os 3% sobre *o desconhecimento do gestor sobre o sistema de informação da empresa* não pesam tanto na gestão logística.

Pelo lado da empresa embarcadora existem alguns fatores que são influenciadores diretos na gestão e que de certa forma é refletida para o prestador de serviços logísticos.

Gráfico 19: A gestão logística da empresa



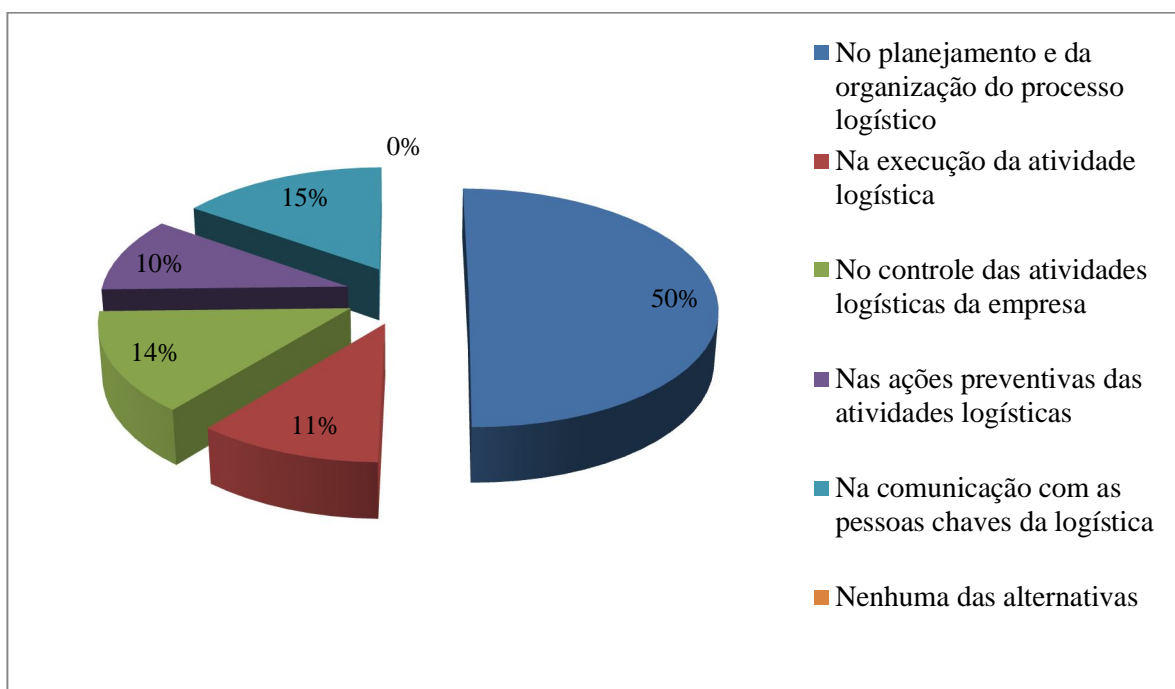
Fonte: Pesquisa de campo através de questionário para empresa (2013)

Outra questão muito importante lançada ao pesquisado foi sobre se “*O profissional como: gerente, supervisor e coordenador, que estão diretamente ligados a gestão logística da empresa cometem equívocos mais freqüentes*”, essa questão dará uma visão que determinados erros cometidos pela gestão da empresa pode ser também refletir nas atividades do desempenho do provedor logístico. Um dos equívocos que mais sobressaíram foi *No planejamento e da organização do processo logístico* que resultou em 50%, isso significa que os pesquisados afirmaram que a maior parte dos equívocos que ocorrem é na falta de planejamento. *Na comunicação com as pessoas chaves da logística* resultou em 15%, ou seja, a comunicação deve ocorrer com as pessoas que estão diretamente relacionadas ao processo logístico, caso o contrário, perde-se tempo e podem ocorrer problemas sérios, são equívocos que acontecem. *No controle das atividades logísticas da empresa* resultou em 14%, esses erros acontecem entre esses profissionais e isso conota falta de organização e controle. Outro resultado foi o de 11% referente *na execução da atividade logística*, ou seja, há erros nessa execução e por fim, teve 10% *nas ações preventivas das atividades logísticas*, quer dizer

acontece esse tipo de erro que é a falta de *prevenção*, ou seja, evitar ocorrer algum tipo de problema na logística de transporte de determinada carga.

A demonstração pelos pesquisados que ocorrem esses tipos erros prova que no meio logístico não tem como não ter erros, mas, esses mesmos erros podem afetar também as atividades exercidas pelos provedores logísticos, e isso é fato.

Gráfico 20: Equívocos na Gestão Logística da Empresa

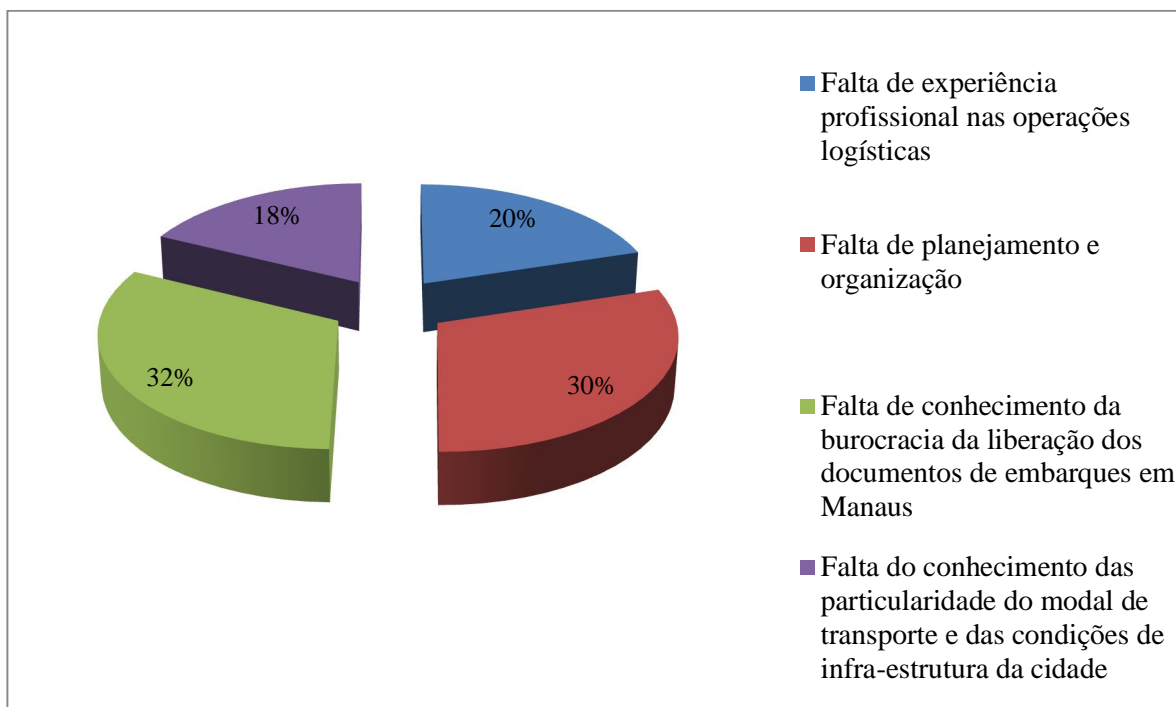


Fonte: Pesquisa de campo através de questionário para empresa (2013)

Após se abordar a concepção dos erros por parte dos clientes, agora, vejamos o questionamento que mostra o lado do provedor logístico com relação a sua impressão sobre as atividades dos seus clientes. No gráfico 21 sobre a *Situação negativa por parte do cliente* resultou no seguinte 32% *Falta de conhecimento da burocracia da liberação dos documentos de embarques em Manaus*, para o provedor logístico os clientes tem essa dificuldade de conhecer sobre os trâmites legais do desembaraço das suas cargas; com 30% *Falta de planejamento e organização* é perceptível por parte do prestador que há a falta de planejamento por parte do cliente, que também é notada a mesma situação no gráfico 14 onde foi feita a pesquisa sobre os principais problemas enfrentados pelo prestador de serviços logísticos. Resultou em 20% *Falta de experiência profissional nas operações logísticas* o provedor

percebe que falta a experiência logística por parte do cliente e essa percepção foi mostrada também no gráfico19 sobre a gestão logística da empresa. Por fim, teve 18% de resultado referente *Falta do conhecimento das particularidades do modal de transporte e das condições de infra-estrutura da cidade*, isso reflete que o provedor sente a inexperiência dos seus clientes nessa situação e isso também pode afetar o desempenho dos mesmos. Esse tópico da falta de conhecimento fundamenta-se também com o gráfico 19 sobre a gestão atual da empresa.

Gráfico 21: Situação negativa por parte do cliente

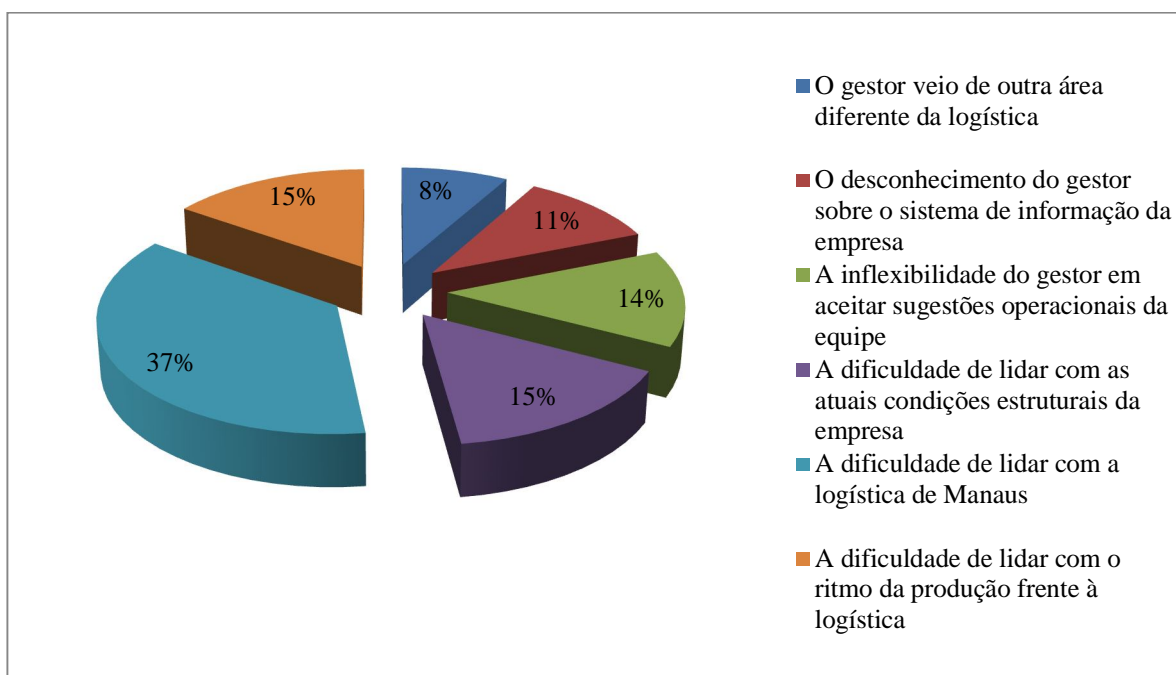


Fonte: Pesquisa de campo através de questionário para o provedor logístico (2013)

No gráfico 22 sobre a Deficiência da gestão logística por parte do cliente, foi motivada pela questão lançada aos provedores logísticos sobre *os motivos que causam a deficiência da gestão logística por parte do cliente*, essa questão teve o intuito de descobrir qual a concepção do prestador de serviços logísticos com relação à gestão do cliente, onde mostrasse que era uma influencia no desempenho dos seus próprios serviços. Foi muito positiva porque se descobriu que o provedor acha que 37% dos seus clientes *têm dificuldades de lidar com a logística de Manaus*. Com 15% eles disseram que os *clientes têm a dificuldade de lidar com o ritmo da produção frente à logística* e com *a dificuldade de lidar com as atuais condições estruturais da empresa*. Com 14% notaram a *inflexibilidade do gestor em aceitar sugestões operacionais da equipe*, com 11% *o desconhecimento do gestor sobre o sistema de informação da empresa* e

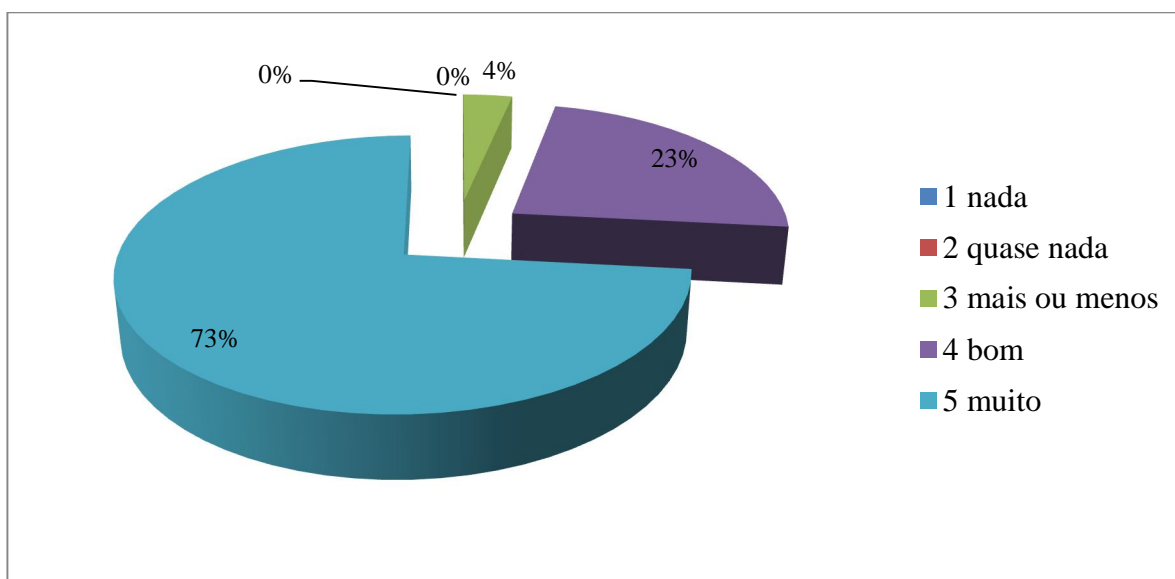
com 8% o gestor veio de outra área diferente da logística. Com essa questão foi notável perceber que o provedor enxerga as dificuldades da gestão do cliente, e um dos mais destacados foi o fato de terem dificuldades de lidar com a logística de Manaus, que possui vários retardos e que afetam o desempenho do provedor juntamente com a avaliação feita dos mesmos. Relacionando o gráfico 19 e com o gráfico 22 se vê, que ambas as partes, o cliente e o prestador de serviço, percebem as dificuldades.

Gráfico 22: Deficiência da gestão logística por parte do cliente



Fonte: Pesquisa de campo através de questionário para o provedor logístico (2013)

Gráfico 23: O nível de importância sobre a Avaliação do Desempenho

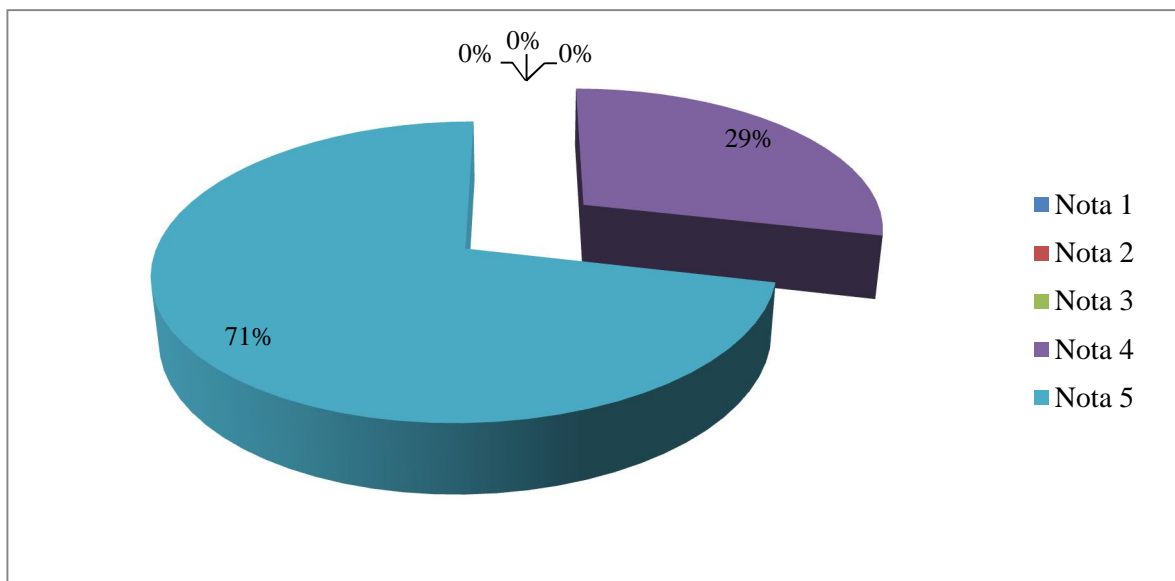


Fonte: Pesquisa de campo através de questionário para empresa (2013)

No gráfico 23 sobre o nível de importância sobre a avaliação do desempenho foi perguntado aos entrevistados se *eles acreditavam que a avaliação do desempenho logístico pode influenciar nas estratégias gerenciais e comerciais da própria empresa?* Teve-se o resultado de 73% disseram que acreditam muito, 23% disseram que é bom e 3% que é mais ou menos importante. Esse resultado prova que as pessoas questionadas acreditam que a aplicação da avaliação do desempenho pode trazer boas melhorias para o processo logístico. Mas, se percebe também que não há uma aplicação dessa avaliação do desempenho que eles tenham vivenciado realmente, e isso de certa forma, é falho.

No gráfico 24 sobre o nível de credibilidade com a avaliação de desempenho pelos operadores logísticos foi exposta para os provedores logísticos a seguinte pergunta se *você acredita que a avaliação do desempenho logístico pode influenciar nas estratégias logísticas do provedor logístico?* e teve como resultado o seguinte, 71% marcaram a nota 5 como forma de mostrar que acreditam veemente que a avaliação de desempenho e em seguida trabalhar nos resultados principalmente nos negativos podem aumentar a credibilidade com relação ao seu serviço frente ao cliente. Mas, também foi observado que os provedores logísticos não têm essa relação com avaliações de desempenho, como uma ausência. Daí se indaga: como irão melhorar a sua prestação de serviço se não tem claras as suas limitações?

Gráfico 24: Nível de credibilidade com a avaliação de desempenho pelos operadores logísticos

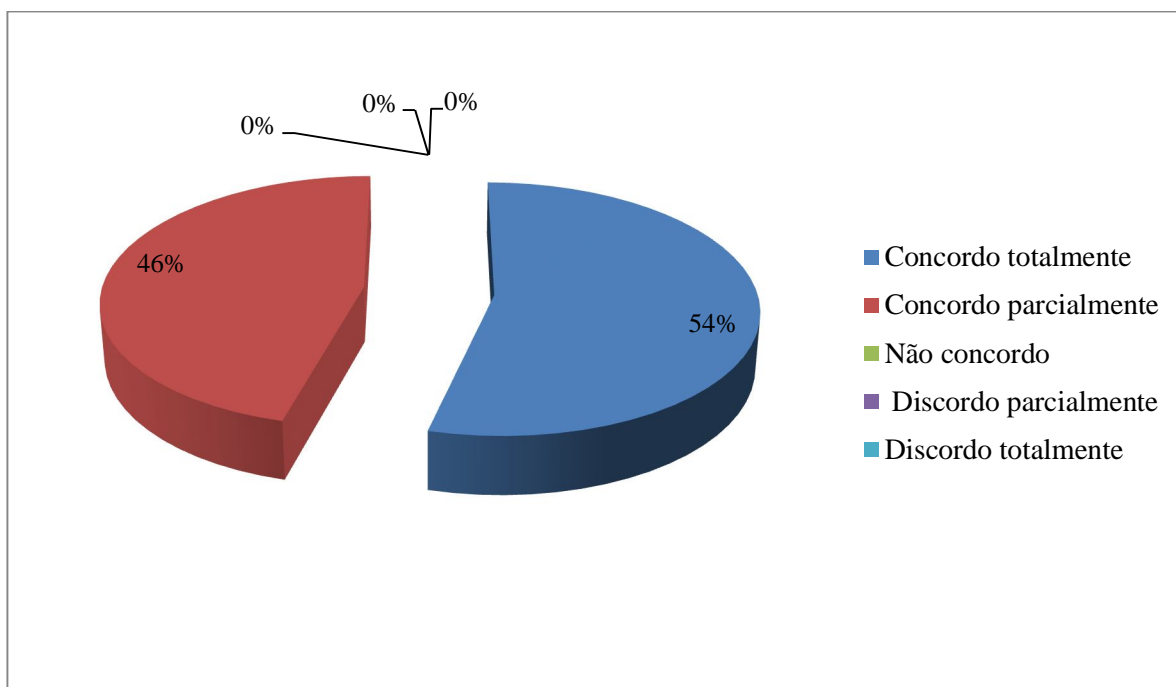


Fonte: Pesquisa de campo através de questionário para o provedor logístico (2013)

O gráfico 25 foi feita a questão ao pesquisado sobre as saídas produzidas por unidade de tempo, ou seja, sobre os prazos para serem cumpridos assim que os produtos saem da produção e são escoados pelos clientes. Foi feito o seguinte questionamento “A *avaliação dos indicadores de capacidade pode medir a capacidade de resposta de um processo através da relação entre saídas produzidas por “unidade de tempo”*. Em sua opinião, tal avaliação pode influenciar numa estratégia de competitividade no mercado global do cliente? ” mostrou que os pesquisados ficaram divididos nas respostas de “*Concordo totalmente*” com 54% porque acreditam a unidade de tempo pode medir a capacidade de resposta de um processo produtivo e “*Concordo parcialmente*” com 46% porque alguns não acham que seja totalmente o indicador a unidade de tempo. O interessante é que ambas as respostas são positivas, e há a credibilidade da relevância desse indicador.

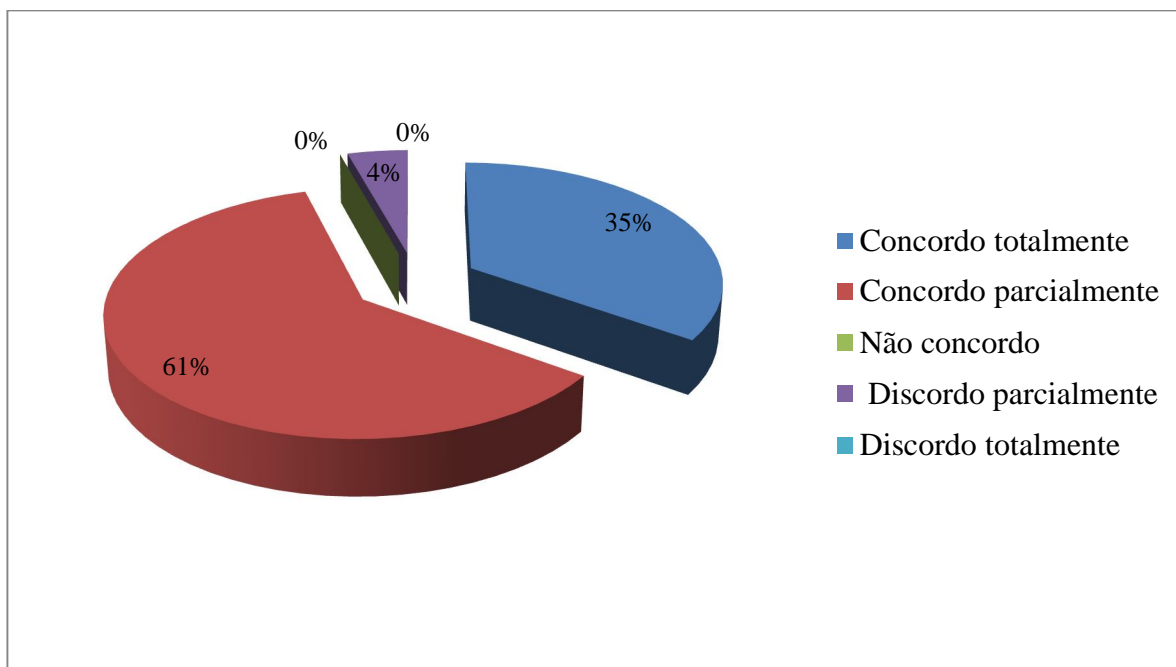
Já na visão do provedor logístico a “unidade de tempo” como estratégia competitiva no gráfico 26 sobre “Unidade Tempo” como estratégia competitiva, acreditam que essa avaliação pode ajuda na estratégia competitiva para as indicações da evolução do serviço dos mesmos. No “*Concordo totalmente*” resultou em 61% e no “*Concordo parcialmente*” resultou em 46%.

Gráfico 25: Unidade de tempo como fator relevante na avaliação de desempenho



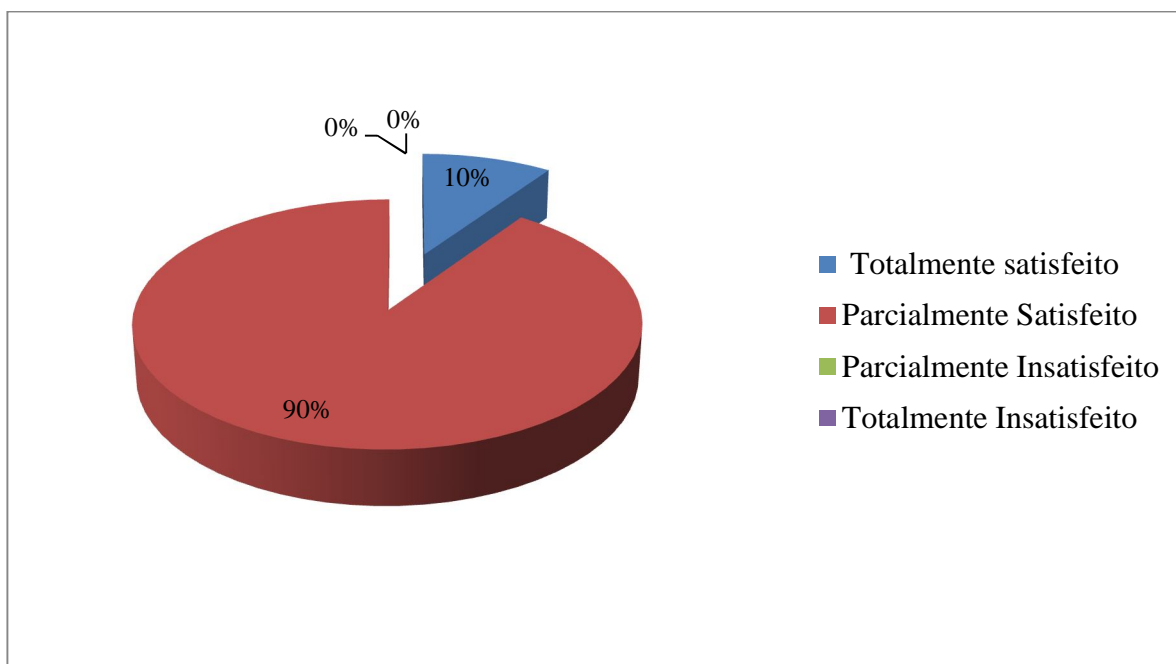
Fonte: Pesquisa de campo através de questionário para empresa (2013)

Gráfico 26: "Unidade Tempo" como estratégia competitiva



Fonte: Pesquisa de campo através de questionário para o provedor logístico (2013)

Gráfico 27: A importância da avaliação do desempenho como estratégia competitiva das empresas

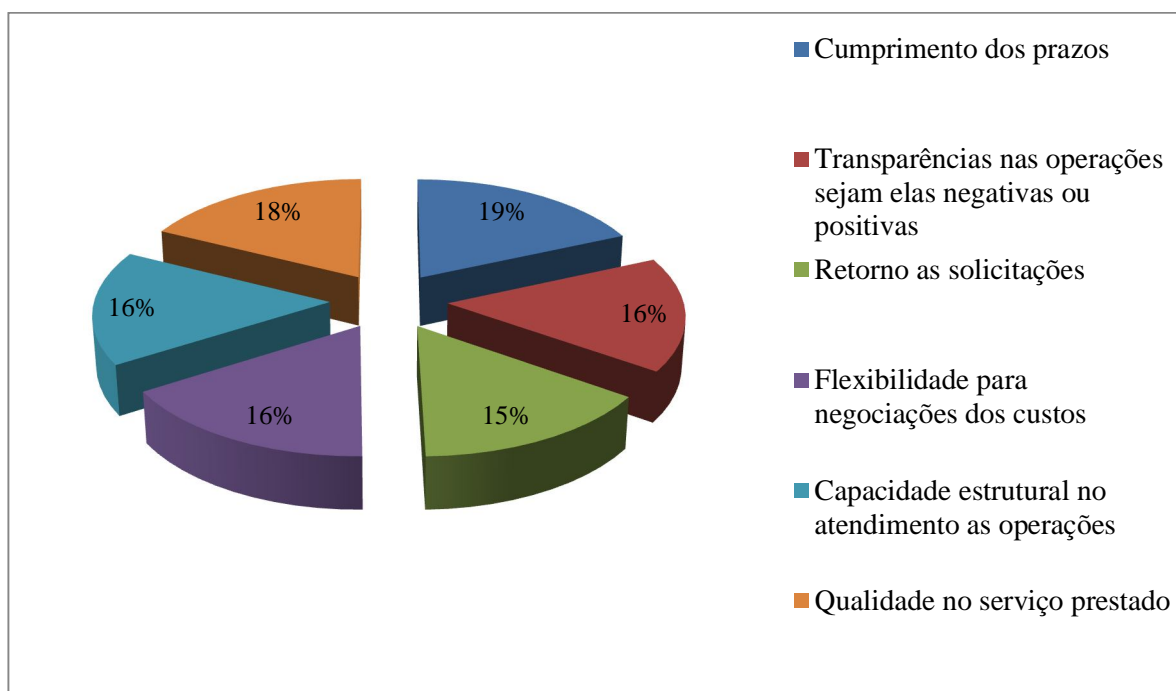


Fonte: Pesquisa de campo através de questionário para empresa (2013)

Foram perguntadas as empresas embarcadoras “Sobre o serviço prestado pelo operador logístico nas operações logísticas de transportes atualmente pode afirmar: acredita que tal avaliação pode influenciar numa estratégia de competitividade no mercado global do cliente?”, no Gráfico 27 mostra o resultado sobre a importância da avaliação do desempenho como estratégia competitiva das empresas. Responderam com 19% sobre o *cumprimento dos prazos*, com 18% referente à *qualidade no serviço prestado*, com 16% teve como resultados as *Transparências nas operações, sejam elas negativas ou positivas*, a *Capacidade estrutural no atendimento as operações* e a *Flexibilidade para negociações dos custos*. Os resultados em porcentagens ficaram muito próximos, não houve um indicador que sobressaísse mais que os outros, e isso são justificáveis, mostra que cada indicador de desempenho compõe um todo no serviço logístico prestado a empresa, é exigida como um conjunto que concretizam todo um processo; isso é evidenciado também no Gráfico 29 sobre *Principais exigências dos clientes sobre o serviço prestado* sentidas pelos próprios provedores logísticos; mostra as principais exigências dos clientes sobre os serviços logísticos prestados por seus provedores, ou seja, com 22% no *Cumprimento dos prazos*, com 21% o *Retorno as solicitações e informações* e *Transparências nas operações sejam elas negativas ou positivas*, 18% com *Flexibilidade para*

negociações dos custos adicionais e Capacidade de infra-estrutura no atendimento as operações. Mesmo assim o cumprimento dos prazos e o retorno das solicitações e informações ainda sobressaem muito e essa é a realidade, porque esta se trabalhando para atender da melhor forma o cliente, o cliente quer o seu produto no tempo certo, na quantidade certa e no local certo, se houver algum problema na rota logística a empresa precisa saber de imediato para tentar contornar da melhor maneira possível os transtornos futuros frente ao cliente.

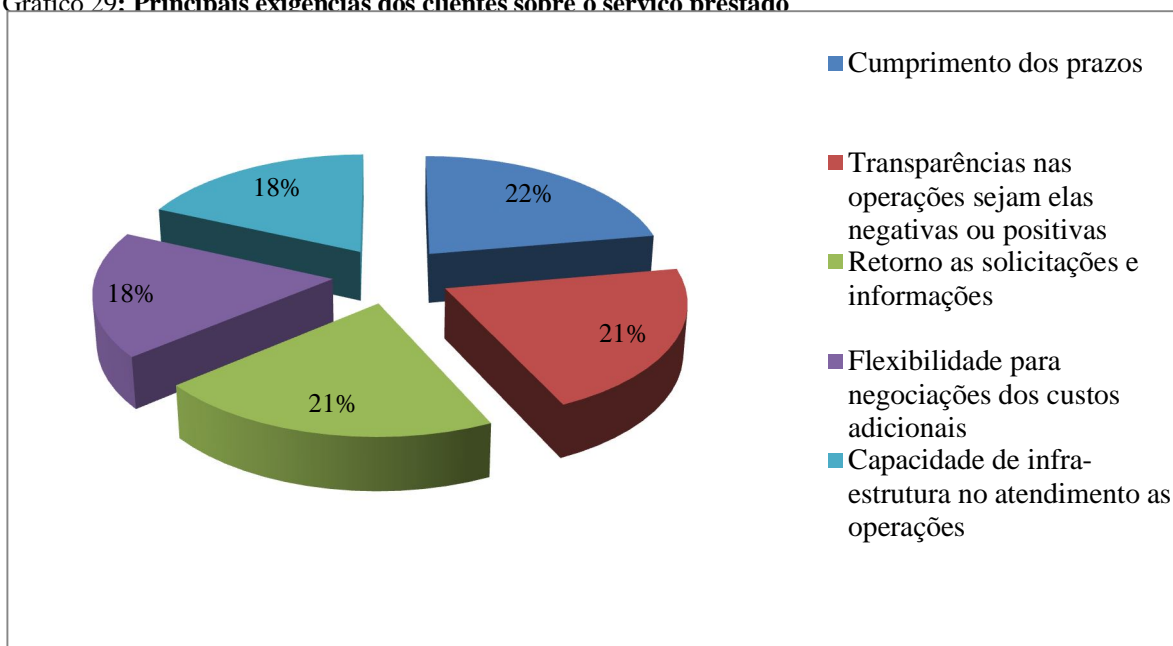
Gráfico 28: Os Indicadores de Avaliação mais analisados pela empresa



Fonte: Pesquisa de campo através de questionário para empresa (2013)

No gráfico 28 mostra os principais indicadores avaliados pelas as empresas sobre as atividades dos provedores logísticos no cumprimento dos prazos com 19%, nas transparências nas operações sejam elas negativas ou positivas com 16%, retorno as solicitações e informações com 15%, flexibilidade para negociações dos custos adicionais com 16% e capacidade de infra-estrutura no atendimento as operações com 16% e qualidade no serviço prestado com 18%. Esse gráfico mostra os indicadores avaliados pelos clientes.

Gráfico 29: Principais exigências dos clientes sobre o serviço prestado

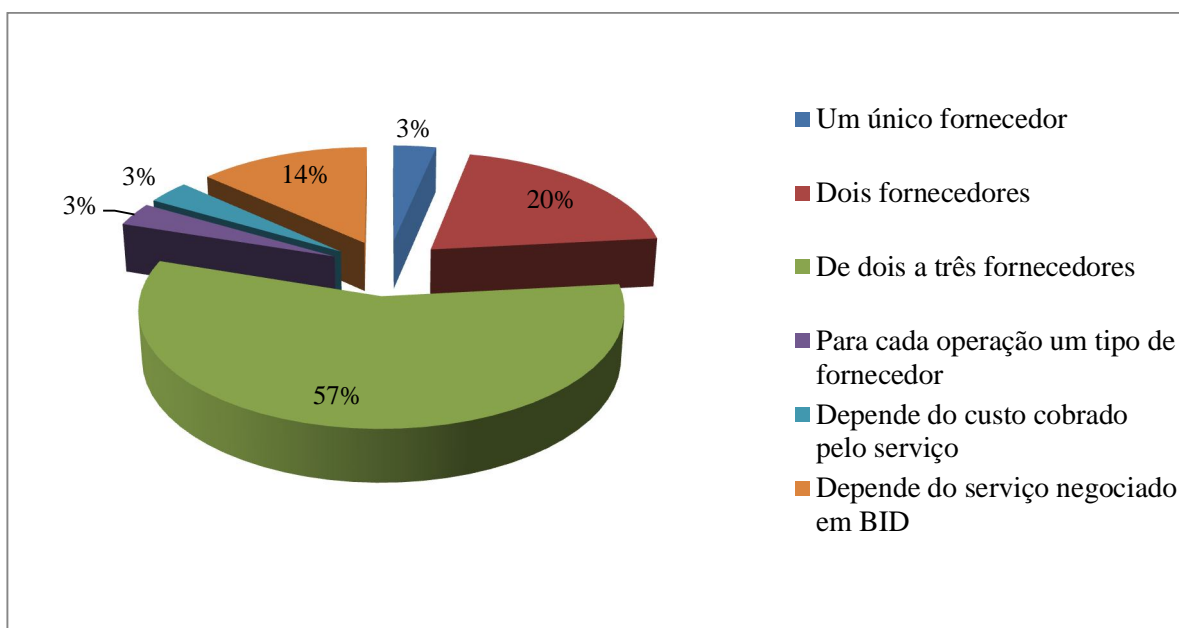


Fonte: Pesquisa de campo através de questionário para o provedor logístico (2013)

No gráfico 30 sobre a quantidade de operadores logísticos contratados pela empresa os pesquisados afirmaram que as empresas *contratam de dois a três fornecedores com 57%* no resultado, outros afirmaram que possuem *dois fornecedores com 20%*, outro com *14%* *dependem do serviço negociado no BID e os demais resultaram em 3%* que foram *para cada operação um tipo de fornecedor, Depende do custo cobrado pelo serviço e um único fornecedor*. Essa pesquisa prova que a maioria dos clientes prefere sempre ter mais de um prestador de serviço para garantia de serviço, porque quando se prendem somente a um, por exemplo, caso ocorra algum problema terão dificuldade de contratar outro fornecedor a tempo de lhes atender bem.

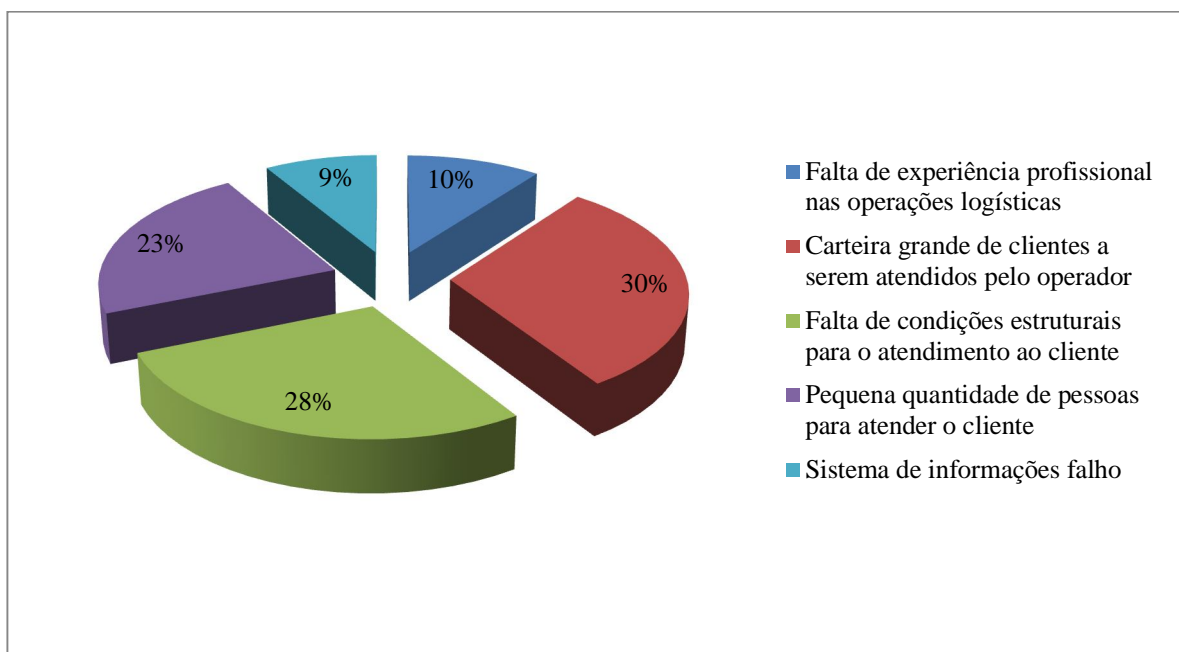
Na concepção das empresas no gráfico 31 sobre as principais deficiências na operação logística por parte do seu prestador de serviço resultou sobre a *carteira grande de clientes a serem atendidos pelo operador em 30%* ou seja, eles acreditam que a quantidade de clientes que o operador logístico tem é maior que a sua capacidade de atendimento isso afeta no desempenho dos mesmos. Também mostraram que *a falta de condições estruturais para o atendimento ao cliente com 28%* pode afetar esse desempenho. Outra é que a *pequena quantidade de pessoas para atender o cliente 23%* afeta o desempenho de alguma forma, a *falta de experiência profissional nas operações logísticas 10%* e *Sistema de informações falho em 9%*, foi também citada como influenciadores.

Gráfico 30: Quantidade de Operadores Logísticos Contratados pela empresa



Fonte: Pesquisa de campo através de questionário para empresa (2013)

Gráfico 31: As principais deficiências na operação logística



Fonte: Pesquisa de campo através de questionário para empresa (2013)

5.2 Análises de Resultados do Modelo de Hipóteses

A conversão estatística do teste da hipótese foi realizada com o recurso do SPSS 20.00. Tendo a limitação da amostra (com um reduzido número) isso limitou definitivamente o tratamento dos dados para os testes das hipóteses potentes, ou seja, os dados que foram obtidos devem ser considerados somente com uma mera tendência.

Devido a limitação identificada levou-se a utilizar a metodologia de regressão linear simples. Mesmo utilizando essa metodologia se nota que os resultados adquiridos têm apresentado uma grande fragilidade. Se nota que o Alpha de Cronback Geral (0,495) e os das variáveis compostas são ligeiramente inferiores a 0,5 que por si só também já apresenta uma referência baixa.

Sendo realizados os testes de regressão linear alcançaram-se os resultados que se apresentaram no quadro infra a seguir:

Tabela 4 Referenciais estatísticos

H	R	R2	F	Sig	Beta	Correl.	Verificação da Hipótese
H1	,102	,01	,116	,891	-,034/-,111	-,031/-,102	Não
H2	,317	,101	,12	,346	,301/,042	,287/,042	Sim, mas fraco
H3	,327	,107	,76	,11	0,327	0,327	Sim, razoavel
H4	,706	,499	,135	,103	negativos	inversa	Sim com relevância
H5	,272	,074	,84	,188	0,272	0,272	Sim, mto fraco
H6	,437	,191	,594	,097	,451 (e6) -,322 (e4)	,417(e6)-,312 (e4)	Relação forte com e6. a que mais explica

Alpha	
V2	0,485
V3	0,415
V5	0,738
Total	0,495

Notou-se que das seis hipóteses testadas somente a n.º 4 e n.º 6 apresentam valores que poderão comprovar a sua verificação.

A H4 é a hipótese com resultados mais robustos, em que a redução de fatores negativos explica em quase 50% (R2 de 0.499) o nível de desempenho.

Quanto à H6 esta só é razoavelmente verificada pela componente da variável V2 em que o fato da empresa manter os fornecedores informados do resultado da avaliação do desempenho, pode explicar (correlação positiva de 0,3) em grande parte a maior competitividade das empresas no mercado.

A H1 não se verifica liminarmente, o que significa que o nível de desempenho não está diretamente relacionado com uma melhor avaliação do desempenho,.

A H2 e H3, digamos que está pelos valores mínimos admissíveis com um R2 superior a 10% e índices de correlação muito baixos também. Ou seja, podemos, quando muito dizer que O Nível de desempenho é explicado em cerca de 10% pelos conhecimentos estratégicos e preparação dos gestores logísticos.

Por último a H5 apresenta valores muito baixos pelo que só poderemos afirmar que a competitividade no mercado pode estar algo influenciada pelo nível de avaliação do desempenho (R2 de 7,4%).

CAPÍTULO 6 CONCLUSÕES, LIMITÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS LINHAS E INVESTIGAÇÃO

6.1 Conclusões e implicações para a Gestão

Este trabalho de investigação científica teve como *justificativa*, primeiramente, pelo ambiente pesquisado que foi o pólo industrial de Manaus possuindo um grande potencial econômico para o Brasil com empresas como Semp Toshiba, a Panasonic, Diebold, Tec-toy, Samsung, Alpla, Elsys, Crown, Cookson e etc. Esse ambiente torna-se um grande laboratório para a pesquisa em gestão.

Nesse mesmo pólo se vivencia a grande concorrência de mercado com as suas respectivas oscilações dentro de um mercado competidor e isso exige que as empresas sejam mais estratégicas para ganhar mais mercados. Entre, os elementos que contribuem para o alcance dos resultados da empresa, escolheram-se a logística com os seus respectivos provedores logísticos que prestam serviços logísticos as empresas fabricantes do pólo industrial de Manaus, devido à sua complexidade nas suas atividades e pelo intenso relacionamento com a gestão dos negócios da empresa fabricante de produtos como eletroeletrônicos outros. Esses provedores são muito cobrados pelas empresas, cobranças diárias.

É fato existirem falhas nas operações feitas pelos provedores logísticos como também pelo lado da empresa embarcadora. Devido a isso houve a motivação nessa investigação de saber se as empresas realizam algum tipo de avaliação de desempenho com os resultados, sendo ela negativa ou positiva, para análise, e o encontro de melhorias, em seqüência na elaboração de estratégias.

A investigação foi motivada pela percepção de não se reconhecer o tipo de avaliação de desempenho empregada pelas empresas, outro ponto, também não se sabe se os administradores eram cientes das avaliações do desempenho dos prestadores de serviços logísticos. Não se tinha a noção se os gestores dos prestadores de serviços são capacitados para fazer as avaliações e com os resultados saberiam gerir a logística empresa. Então, sugeriram várias indagações, fontes da pesquisa, para avançar na análise como: se a avaliação de desempenho logístico dos provedores pode influenciar o desempenho dos mesmos; se o nível de conhecimento da avaliação de desempenho pelos gestores logísticos pode influenciar nas

estratégias da empresa; se os indicadores de desempenhos identificados podem nivelar através da avaliação o tipo de serviço executado por seus provedores; se os resultados da avaliação de que forma poderiam influenciar nas estratégias mercadológicas da empresa e etc.

Então, frente à exposição dos pontos a serem trabalhados na pesquisa científica pode-se resumir *o problema* no seguinte questionamento: “*Até que ponto a atual avaliação do desempenho dos provedores logísticos, realizada pelas empresas fabricantes principalmente do produto no segmento eletroeletrônicos do Pólo Industrial de Manaus, podem alavancar a sua competitividade frente ao mercado consumidor?*”

Após a identificação desse problema definimos como *objetivo genérico*: “*Mostrar a necessidade da avaliação do desempenho dos provedores logísticos pelas empresas produtoras de eletroeletrônicos e outros do Pólo Industrial de Manaus como uma forma estratégica de alavancar as oportunidades de negócio no mercado.*”

Além do exposto *objetivo genérico* definem-se os objetivos específicos como direcionamento para essa importante investigação:

- Pesquisar se é realizada a avaliação desempenho logístico dos provedores logísticos feita pelas empresas principalmente do segmento de eletroeletrônicos do Pólo Industrial de Manaus;
- Identificar os principais indicadores que as empresas avaliam o desempenho logístico dos prestadores de serviços logísticos;
- Analisar os principais indicadores da avaliação de desempenho do provedor logístico como pontos estratégicos de alavancar as oportunidades de negócio no mercado externo.
- O nível de preparação e conhecimento dos gestores logísticos e a sua eficiência no exercício da função.
- Saber se o provedor logístico recebe o resultado da avaliação de desempenho como meio de alcançar a qualidade no serviço prestado.

Para enquadrar estes objetivos fizemos uma revisão bibliográfica nas matérias, com um vasto acervo teórico como o de logística empresarial, logística operacional, administração de materiais, Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, Administração de Logística Integrada, Evolução na Administração, Logística: armazenagem, distribuição e trade, Gestão Estratégica e avaliação do desempenho, Princípios de Marketing, Pesquisa de

Marketing, Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem, Gerenciamento de operações e de processos, Conhecendo a Logística Amazônica, Logística Aplicada à Amazônia, Indicadores de Desempenho da Zona Franca de Manaus, e etc.

Diante de tais objetivos relacionamos aos seus respectivos dados teóricos pudemos denominar as respostas díspares que resultaram durante a pesquisa obtivemos que ao pesquisar se é realizada a avaliação desempenho logístico dos provedores logísticos feita pelas empresas principalmente do segmento de eletroeletrônicos do Pólo Industrial de Manaus, conclui-se que se realiza a avaliação, mas se nota que é superficial a exposição dos resultados.

No objetivo sobre identificar os principais indicadores que as empresas avaliam o desempenho logístico dos prestadores de serviços logísticos; concluiu-se que a empresa os principais indicadores para se avaliar o desempenho dos seus prestadores de serviços que são: *cumprimento dos prazos de coleta, cumprimento dos prazos de entrega, flexibilidade nas operações logísticas, fluxo das informações e transparência, proatividade nas soluções logísticas, qualidade no serviço, custo do serviço prestado e o recebimento de produtos dentro das especificações de qualidade*. Mas, podem notar que tais indicadores são poucos citados nos acervos bibliográficos, esses indicadores foram citados pelos profissionais que vivenciam esses indicadores, ou seja, esses dados são bem autênticos nessa pesquisa. Também que se conclui que a análise desses indicadores podem se encontrar as melhorias para o desempenho do provedor logístico.

Sobre a avaliação do nível de preparação e conhecimento dos gestores logísticos e a sua eficiência no exercício da função, conclui-se que a empresa dispõe de poucos treinamentos e aperfeiçoamento, e que a quantidade de cursos que dispõem é insuficiente para formar profissionais com conteúdo.

Se tratando de saber se o provedor logístico recebe o resultado da avaliação de desempenho como meio de alcançar a qualidade no serviço prestado, conclui-se que os provedores logísticos afirmaram que algumas vezes recebem os resultados da avaliação e são conscientes que se não os seus pontos negativos, é difícil haver melhorias.

Para o alcance dos objetivos também definimos um modelo de Hipóteses tendo se concluído que se verificou na H1, quanto maior o nível de avaliação de desempenho dos provedores logísticos, melhor é o desempenho dos mesmos. Tal H1 se valida porque quanto mais o provedor logístico é avaliado com os seus respectivos indicadores de desempenho e em

dados tem os resultados formais, os mesmos buscarão melhorar o seu desempenho para continuar a sua parceria com a empresa contratante.

Sobre o conhecimento dos gestores na H2, os gestores logísticos com mais conhecimentos e a utilização de estratégias teóricas, deduz-se que é melhor o desempenho do provedor logístico. A H2 pode ser validada, pois o gestor conhecendo a área que executa, considerando as dificuldades no ambiente externo e interno da empresa poderá obter ótimos resultados na sua gestão.

No que se referem a H3, os gestores mais preparados para avaliar o desempenho dos provedores logísticos, conseguem melhor desempenho dos mesmos. Podemos concluir que essa H3 é real, o gestor que recebe treinamentos, possui conteúdo e possui experiência anterior, ele terá maior facilidade de gerir as atividades dos seus prestadores de serviço exigindo a redução dos problemas e sabendo analisar as dificuldades enfrentadas por seus parceiros.

Referente a redução de fatores negativos no processo logístico, na H4, quanto menos fatores negativos de desempenho, melhor o desempenho dos provedores logísticos, conclui-se na H4 essa hipótese é verdade, porque diminuindo os indicadores negativos, todos conseguem com que o processo flua com mais facilidade nas atividades logísticas.

Na H5, quanto melhor o nível de desempenho dos provedores logísticos, mais competitiva é a empresa no mercado. Sim, o melhor desempenho do provedor logístico repercute no atendimento do cliente final da empresa, que é o maior medidor de desempenho de uma operação logístico, com o nível da sua satisfação.

A H6 se conclui que o mercado consumidor não é tolerante com erros de atendimento ao cliente, dessa forma, aquelas empresas que aplicam a avaliação de desempenho a analisam e vão à busca das soluções tem mais resultados estratégicos e obtém mais resultados em receitas para a empresa, conforme a H6 – As empresas que redefinem novas estratégias em função da avaliação do desempenho são mais competitivas no mercado.

Após a exposição do contexto da investigação conclui-se que a atual avaliação de desempenho dos provedores logísticos não pode ser considerada suficiente para a gestão de a empresa focar e alavancar a sua competitividade no mercado consumidor, porque precisa ser levada evidenciada na sua aplicação e na sua importância diante da missão da empresa.

Sugere-se aos gestores que desenvolvam uma avaliação de desempenho que atendam as expectativas da empresa, mas que explorem o desempenho dos seus provedores, mas que se

leve em consideração os fatores negativos externos que influenciam no desempenho dos mesmos. O que se notou foi uma avaliação muito superficial, porque a maioria dos avaliados tem pouco retorno dos resultados da avaliação. Então, como se quer influenciar o desempenho dos mesmos para alavancar a competitividade? Os gestores precisam levar mais a sério essa avaliação.

6.2 Limitações do Estudo e futuras linhas de investigação

Como se notou a logística tem um campo muito vasto de atuação e que às vezes é inexplorada em alguns setores. A sua complexidade é devido às muitas opções de atividades, como por exemplo, com o início da compra de matéria prima ou insumos até a distribuição final do produto acabado ao consumidor. Apesar de sua existência ser muito antiga, a logística no campo científico é pouco explorado quando se trata de operação logística ou sobre o sistema logístico.

Tal afirmação parte de mim, profissional da área e que observa que muitas coisas contidas nos livros e identificadas em certas citações, são muito generalizadas. Tanto que certos autores não conseguem partir para a operacionalização das atividades e detalhá-las. Vê-se o caso dos indicadores citados no decorrer da investigação foram oriundos do dia a dia de uma empresa e de vários provedores logísticos, principalmente, estabelecidos na cidade de Manaus.

Um dos obstáculos durante a investigação foi encontrar o acervo bibliográfico no que se refere aos indicadores de desempenho específicos para logística. Devido a essa ausência de aprofundamento o tema tornou-se motivo para realizar essa pesquisa, pela carência de conteúdo e porque não era um assunto comum.

A outra dificuldade foi aplicar a pesquisa de campo através do questionário, foi extremamente exaustivo obter o resultado do questionário, porque o público alvo para pesquisa era composto por profissionais extremamente ocupados gerentes, supervisores, planejadores, compradores e fornecedores. Não que se recusassem de responder é que eles têm muita dificuldade de parar as suas atividades para responder um questionário de mais de dez itens. Porque a maioria dos profissionais que assumem essa área faz parte de um setor muito enxuto, tanto que ao citar a quantidade de pessoas na pesquisa, foi visto que seriam duas pessoas por empresa. Sendo dessa forma, isso restringiu demais a quantidade da amostra.

Houve a análise que se podia tentar pesquisar umas 120 (cento e vinte) pessoas, mas não houve sucesso. Essa quantidade distribuída para as empresas e para os provedores logísticos foi baixa a quantidade de pessoas. Foi enviado por e-mail o questionário e muitos não responderam. Outros, eu tive que ir a fábrica com o questionário impresso para que a pessoa respondesse na hora.

Outro ponto, a maioria dos entrevistados tem a sua vida acadêmica estacionada no bacharelado, poucos ampliam os seus conhecimentos ao mestrado ou ao doutorado, mas, alguns ainda cursam uma pós-graduação; para eles não é uma prioridade cursar o mestrado e o doutorado que vá influenciar no seu futuro. É difícil eles compreenderem a importância de uma pesquisa de campo.

Como também sou uma profissional que exerce as minhas atividades na logística de transportes, também tive problemas com tempo para pesquisa. Quem trabalha na logística sendo provedor logístico e empresa não tem tempo, sempre trabalha além do seu expediente, eu não fui diferente, por quê? Porque o tempo é o nosso inimigo. Trabalha-se de segunda-feira a domingo.

Confesso que esse tipo de assunto deve ser mais bem explorado, porque se percebeu que a avaliação de desempenho é insuficiente da forma que é feita, que precisa ser estudada, analisada e aplicada para o bem do processo da empresa. Não se basear somente em definições sobre a avaliação ou sobre o desempenho, mas, ir a fundo ao assunto para sugerir aos gestores das empresas essa ferramenta pouco explorada corretamente. Acredito que esse estudo sendo aplicado num estudo de caso em empresas, como uma pesquisa experimental seria de muita valia para a administração de materiais, administração da produção de administração logística.

Se eu fosse realizar outra pesquisa daria continuidade nessa pesquisa, mas com o objetivo de descobrir os modelos de avaliação de desempenho, que foi algo notado nessa pesquisa, que os entrevistados não sabiam caracterizá-lo. Muitos afirmaram que existia a avaliação de desempenho, mas a maioria não sabia como era essa avaliação e nem como surgia os resultados. Mesmo com as dificuldades essa investigação trouxe muito conhecimento e respostas enriquecedoras para mim como acadêmica e como profissional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A CRÍTICA. **Manaus se mantém com o 6º maior PIB do País, segundo IBGE.** Disponível em: http://acritica.uol.com.br/manaus/Manaus-mantem-PIB-Pais-Amazonia-Amazonas-Economia-IBGE_0_827317327.html. Acesso em: Manaus, 12 de dezembro de 2012.

ÂNGELO, B. L. **Indicadores de desempenho.** GELOG-UFSC 2005. Disponível em: http://jr.sw-br.com/wp-content/uploads/2013/02/Indicadores-de-Desempenho-Log%C3%ADstico_Mariana.pdf. Acesso em: 25 ago. 2013.

Ballou, Ronaldo H. **Logística Empresarial – Transportes, Administração de Materiais e Distribuição Física.** São Paulo: Atlas, 1993.

Castiglioni, José Antônio de Mattos. **Logística Operacional: Guia Prático.** 2.ed. São Paulo: Érica, 2009.

Chiavenato, Idalberto. **Administração de Materiais: uma abordagem introdutória.** 8º reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

Dicionário de Comércio Exterior e logística. Dead line – Prazo-limite para entrega da carga para embarque. Disponível em: <http://www.asiashipping.com.br/assets/pdf/dicionario.pdf> Acesso em: Manaus, 21 de setembro de 2013, às 15:31 PM

Figueiredo, Kleber Fossati; FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter; et al. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos** – Planejamento do Fluxo de Produtos e dos Recursos. 1. ed. 3. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2006.

Filho, João Severo. **Administração de Logística Integrada: Materiais, PCP e Marketing.** Rio de Janeiro: E-papers, 2006.

Filho, Edelvino Razzoni. **Evolução na Administração – Desempenho e Flexibilidade.** Curitiba: Ed. Juruá, 2010.

Fleury, P. F. Wanke, Peter. *et al.* **Logística Empresarial: A Perspectiva Brasileira.** Coleção COPPEAD de Administração. Centro de Estudos em Logística – CEL. São Paulo: Atlas, 2006.

Galvão, Margarida. **Indústrias estão sem Saída.** Manaus, 4.ed. p.22-27. A Revista PIM (ISSN 2177-1308), maio/junho 2010.

Gil, Antônio Carlos (2003). **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2003.

Hara, Celso Minoru. **Logística: armazenagem, distribuição e trade**. 3. ed. Campinas-SP: Editora Alínea, 2009.

Kardec, Alan; ARCURI, Rogério; CABRAL, Nelson. **Gestão Estratégica e avaliação do desempenho**. 2ª reimpressão. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

Keddi, Samir. **Logística, Transporte, Comércio Exterior e Economia em conta**. São Paulo: Aduaneiras, 2007.

Kotler, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

IBGE. Cidades. Unidade Federal. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?>. Acesso em: Manaus, 23 de abril de 2013; as 22:02 h.

Las Casas, Alexandre Luzzi; Guevara, Arnaldo José de Hoyos. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2010.

Lacombe, Francisco José Masset; Heilborn, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

Lobão, L.A. **Projeto estratégico: uma proposta de valor**. – **Jornal do Estado de São Paulo**. São Paulo: março, 2004.

Ludovico, Nelson. **Logística Internacional: um enfoque em comércio exterior**. Ed. rev. Atual. São Paulo: Saraiva 2007.

_____. **Como Preparar uma Empresa para o Comércio Exterior. Vol. 1** São Paulo: Saraiva 2010.

_____. **Logística de Transportes Internacionais. Vol. 3** São Paulo: Saraiva 2010.

Luft, Fernando (Grupo Luft) – Grupo AGV. **Especial Logística – Revista Isto é – Dinheiro/630-04/11/2009**. São Paulo: 4 novembro/2009 Nº. 630 – ANO 12.

Marconi, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010

Matias-Pereira, José. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. 3.ed. Revista e atualizada. São Paulo: Atlas, 2012.

Martins, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. 3.ed. ver. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2009.

Moura, Benjamim do Carmo. **Logística – conceitos e tendências**. Portugal: Centro Atlântico, 2006.

Novaes, Antônio Galvão. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição – Estratégia, Operação e Avaliação**. 3ª ed. Revista, Atualizada e Ampliada. 2ª Tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

Nogueira, Amarildo de Souza. **Logística Empresarial: uma visão local com pensamento globalizado**. São Paulo: Atlas, 2012.

Nunes, Rizzatto. **Manual da monografia: como se faz uma monografia, uma dissertação, uma tese**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2010.

Paoleschi, Bruno. **Logística Industrial Integrada – Do planejamento, Produção, Custo e Qualidade à Satisfação do Cliente**. 3.ed. rev. e atual. São Paulo: Érica, 2011.

Pozo, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

REVISTA FAE BUSINESS. **LOGÍSTICA – O diferencial da empresa competitiva**. n.2, jun.2002

Roesch, Sylvia Maria Azevedo. Colaboração: BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração – Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudo de Caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

Slack, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert; BETTS, Alan. **Gerenciamento de operações e de processos – princípios e prática de impacto estratégico**. São Paulo: Bookman

Strehlau, Vivian Lara; TELLES, Renato. **Canais de Marketing & Distribuição – Conceitos, Estratégias, Gestão, Modelos de Decisão**. São Paulo: Saraiva, 2006.

Silva, Olavo Celso Tapajós. **Conhecendo a Logística Amazônica**. São Paulo: All Print, 2007.

Silva, Olavo Celso Tapajós. **Logística Aplicada à Amazônia**. Manaus: Grafisa, 2004.

Sousa, José Meireles de. **Gestão do Comércio Exterior – Exportação/Importação**. Vol.4. São Paulo: Saraiva, 2010.

SUFRAMA. **Indicadores de Desempenho da Zona Franca de Manaus.** Atualizado em: 07/01/2013. Elaboração: COISE/CGPRO/SAP. Manaus, 2007 – 2012.

SUFRAMA. **Cartilha de Incentivos Fiscais – Um guia para quem deseja investir na Amazonia Ocidental. Vr. 2.** Manaus: 20/06/2011.

SUFRAMA – Superintendência da Zona Franca de Manaus. **Incentivos.** Disponível em: http://www.suframa.gov.br/zfm_incentivos.cfm. Acesso em: Manaus, 27 de janeiro de 2013, 10:22 h.

SUFRAMA. **Indicadores de Desempenho da Zona Franca de Manaus.** Disponível em: http://www.suframa.gov.br/download/indicadores/RelatorioIndicadoresDesempenho_07_01_2013.pdf. Acesso em: Manaus, 21 de janeiro de 2013, às 21:35 h.

SUFRAMA – **Descentralizadas. Mapa da Amazônia Ocidental.** Disponível em: http://www.suframa.gov.br/suframa_descentralizada.cfm. Acesso em: 20 de Maio. 2013, às 11h32min.

SUFRAMA. **O que é o projeto ZFM?** Disponível em: http://www.suframa.gov.br/zfm_o_que_e_o_projeto_zfm.cfm. Acesso em: 15 de Nov. 2010, às 16h56min.

Vergara, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

Anexo I – QUESTIONÁRIO PARA EMPRESA EXPORTADORA

NOME:	
CARGO:	
EMPRESA:	
TEMPO DE EMPRESA:	
DATA:	

O presente questionário insere-se no âmbito de um trabalho de investigação, que tem como objetivo geral avaliar a gestão do desempenho dos provedores logísticos realizada pelas empresas exportadoras de aparelhos de áudio-vídeo do Pólo Industrial de Manaus, no âmbito do Mestrado em Gestão do ISG – Instituto Superior de Gestão constitui o trabalho de investigação e dissertação final, realizado pela mestrandia Mônica Lima e orientada pelo Professor Doutor Casimiro Francisco Ramos, através do qual é solicitada resposta ao seguinte questionário.

Para qualquer questão sobre os objetivos ou dúvidas sobre o conteúdo do mesmo deverá ser contatada:

Mônica Lima.

Endereço eletrônico: monica.lima_08@hotmail.com

Casimiro F. Ramos - ISG

Endereço eletrônico: cframos21@gmail.com

Agradecemos a sua colaboração

Para preenchimento de o inquérito a seguir apresentado, solicitamos que siga as instruções de cada uma das questões.

- 1) Sua empresa situa-se em que segmento de mercado?**
(De 0% a 100% indique o peso que os segmentos de mercado abaixo indicados têm na atividade da sua empresa)

- () Componentes Eletroeletrônicos e de comunicação
- () Produtos Eletroeletrônicos e de comunicação (TVs, LCD, LEDs etc)
- () Produtos Eletroeletrônicos e mecânico (ares-condicionado)
- () Máquinas Copiadores e Similares
- () Aparelhos, Equipamentos e Acessórios Fotográficos

- 2) O maior fluxo das exportações dos produtos acabados da empresa é para o destino:**

- () Ásia
- () America do Norte

- () América do Sul **(De 0% a 100% indique o peso que os mercados abaixo indicados têm na atividade da sua empresa)**
() América Central
() Europa
() África

**3) Na contratação do provedor logístico no transporte de carga nas exportações com origem em Manaus é para a operação de:
(De 0% a 100% indique como é distribuída a sua carga de exportações)**

() Transferência () Venda () Devolução

Considerando um dos itens escolhidos acima, estima-se uma porcentagem de () dessa operação.

4) A empresa possui a avaliação do desempenho logístico para os serviços prestados pelos provedores logísticos contratados:

() Sim () Não

Se SIM, cite qual o nome dessa avaliação:

5) Escale em nível de importância de 1 a 5, os indicadores do nível de serviço avaliados pelas empresas exportadoras no que se refere ao serviço prestado pela operadora logística:

Cumprimento dos prazos de entrega	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Cumprimento dos prazos de coleta	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Flexibilidade nas operações logísticas	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Fluxo das informações	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Custos dos serviços	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Proatividade nas soluções logísticas	1 – 2 – 3 – 4 – 5

6) A empresa dispõe de treinamentos para o aperfeiçoamento em conhecimentos logísticos gerenciais e operacionais?

() Sim () Não

Estima-se o número de treinamentos por ano: 0 – 1 – 2 – 3 – 4 – 5 + 5

7) A empresa utiliza o KPIs Key performance indicators, conhecido também por indicadores chaves de desempenho:

() Sim () Não

**8) Percebe a ausência de uma gestão logística na própria empresa?
(De 0% a 100% indique como estão distribuídos os motivos)**

- () O gestor veio de outra área diferente da logística
- () O desconhecimento do gestor sobre o sistema de informação da empresa
- () A inflexibilidade do gestor em aceitar sugestões operacionais da equipe
- () A dificuldade de lidar com as atuais condições estruturais da empresa
- () A dificuldade de lidar com a logística de Manaus
- () A dificuldade de lidar com o ritmo da produção frente à logística

Outras _____

**9) O profissional como gerente, supervisor e coordenador, que estão diretamente ligados a gestão logística da empresa comete erros mais freqüentes:
(De 0% a 100% indique como estão distribuídos esses erros)**

- () No planejamento do processo logístico
- () Na execução da atividade logística
- () Na verificação ou follow-up do controle das atividades logísticas
- () Nas ações preventivas das atividades logísticas

10) Você acredita que a avaliação do desempenho logístico pode influenciar nas estratégias gerenciais e comerciais da própria empresa?

Nada 1 – 2 - 3 - 4 - 5 Muito

11) A avaliação dos indicadores de capacidade pode medir a capacidade de resposta de um processo através da relação entre saídas produzidas por “unidade de tempo”; na sua opinião tal avaliação pode influenciar numa estratégia de competitividade no mercado global do cliente?

- I. Concordo totalmente
- II. Concordo parcialmente
- III. Não concordo
- IV. Discordo parcialmente
- V. Discordo totalmente

12) Sobre o serviço prestado pelo operador logístico nas operações logísticas de exportações atualmente pode afirmar:

- I. Totalmente satisfeito
- II. Parcialmente Satisfeito
- III. Parcialmente Insatisfeito
- IV. Totalmente Insatisfeito

13) Dentre alguns indicadores da avaliação do desempenho do fornecedor os mais importantes são:

- (nada import. 1-2-3-4-5 muito import.) Cumprimento dos prazos
- (nada import. 1-2-3-4-5 muito import.) Transparências nas operações, sejam elas negativas ou positivas
- (nada import. 1-2-3-4-5 muito import.) Retorno as solicitações
- (nada import. 1-2-3-4-5 muito import.) Flexibilidade para negociações dos custos adicionais
- (nada import. 1-2-3-4-5 muito import.) Capacidade estrutural no atendimento as operações

14) A quantidade de operadores logísticos é contratada para a empresa:

- () Um único fornecedor
- () Dois fornecedores
- () De dois a três fornecedores
- () Para cada operação um tipo de fornecedor
- () Depende do custo cobrado pelo serviço
- () Depende do serviço negociado em bid

ANEXO II – QUESTIONÁRIO DO PROVEDOR LOGISTICO

NOME:	
CARGO:	
EMPRESA:	
TEMPO DE EMPRESA:	
DATA:	

O presente questionário insere-se no âmbito de um trabalho de investigação, que tem como objetivo geral avaliar a gestão do desempenho dos provedores logísticos realizada pelas empresas exportadoras de aparelhos de áudio-vídeo do Pólo Industrial de Manaus, no âmbito do Mestrado em Gestão do ISG – Instituto Superior de Gestão constitui o trabalho de investigação e dissertação final, realizado pela mestrandia Mônica Lima e orientada pelo Professor Doutor Casimiro Francisco Ramos, através do qual é solicitada resposta ao seguinte questionário.

Para qualquer questão sobre os objetivos ou dúvidas sobre o conteúdo do mesmo deverá ser contatada:

Mônica Lima.

Endereço eletrônico: monica.lima_08@hotmail.com

Casimiro F. Ramos - ISG

Endereço eletrônico: cframos21@gmail.com

Agradecemos a sua colaboração

Para preenchimento de o inquérito a seguir apresentado, solicitamos que siga as instruções de cada uma das questões.

15)O maior volume de operação logística de exportação é prestado para as empresas do segmento de:

(De 0% a 100% indique o peso que os segmentos de mercado abaixo indicados têm na atividade da sua empresa)

- () Componentes Eletroeletrônicos e de comunicação
- () Produtos Eletroeletrônicos e de comunicação (TVs, LCD, LEDs etc)
- () Produtos Eletroeletrônicos e mecânico (ares-condicionado)
- () Máquinas Copiadores e Similares
- () Aparelhos, Equipamentos e Acessórios Fotográficos

- () Ásia
- () America do Norte
- () America do Sul

- () América Central
 () Europa
 () África

**1) O maior fluxo das exportações dos produtos acabados da empresa é para o destino:
 (De 0% a 100% indique o peso que os mercados abaixo indicados têm na atividade da sua empresa)**

2) A logística de transporte prestada aos clientes de carga de exportações com origem em Manaus são:

(De 0% a 100% indique como é distribuída a sua carga de exportações)

() Transferência () Venda () Devolução

Considerando um dos itens escolhidos acima, estima-se uma porcentagem de () dessa operação.

3) Qual o nível de urgência nas entregas e coletas de cargas das empresas exportadoras solicitadas por seus clientes:

(De 0% a 100% indique como é distribuído o nível de urgência)

() Muito urgente () Urgente () Parcialmente Urgente

4) Escale em nível de importância de 1 a 5, os indicadores do nível de serviço avaliados pelas empresas exportadoras no que se refere ao seu serviço prestado pela operadora logística:

Cumprimento dos prazos de entrega	1 – 2 - 3 - 4 - 5
Cumprimento dos prazos de coleta	1 – 2 - 3 - 4 - 5
Flexibilidade nas operações logísticas	1 – 2 - 3 - 4 - 5
Fluxo das informações	1 – 2 - 3 - 4 - 5
Soluções dos problemas	1 – 2 - 3 - 4 - 5
	1 – 2 - 3 - 4 - 5

5) Marque as principais dificuldades enfrentadas pelo operador logístico:

(nada difícil 1 – 2 - 3 - 4 - 5 muito difícil)	Burocratização por parte da fiscalização aduaneira
(nada difícil 1 – 2 - 3 - 4 - 5 muito difícil)	Infra estrutura logística de Manaus

(nada difícil 1 – 2 - 3 - 4 - 5 muito difícil)	Curto lead time nas operações por modais de transportes
(nada difícil 1 – 2 - 3 - 4 - 5 muito difícil)	O processo produtivo dos clientes
(nada difícil 1 – 2 - 3 - 4 - 5 muito difícil)	Falta de planejamento e organização por parte do cliente
(nada difícil 1 – 2 - 3 - 4 - 5 muito difícil)	Alta demanda do mercado
(nada difícil 1 – 2 - 3 - 4 - 5 muito difícil)	O sistema de atendimento do próprio provedor logístico

6) As empresas as quais contratam os seus serviços logísticos possuem algum tipo de avaliação do desempenho logístico:

() Sim () Não

Se SIM, cite qual o nome dessa avaliação:

7) Você tem conhecimento ou já ouviu falar em KPIs Key performance indicators, conhecido também por indicadores chaves de desempenho do provedor logístico:

() Sim () Não

8) De 0% a 100% pontue as situações que ocorrem negativamente numa operação logística por falta de um bom gerenciamento logístico por parte do cliente ou do provedor logístico:

1. Coloque aqui uma possibilidade
2. Idem
3. Idem
4. Idem
5. Outra (descreva):

9) Assinale os motivos que causam a deficiência da gestão logística por parte do cliente:

(De 0% a 100% indique como estão distribuídos esses motivos)

- () O gestor veio de outra área diferente da logística
- () O desconhecimento do gestor sobre o sistema de informação da empresa

- () A inflexibilidade do gestor em aceitar sugestões operacionais da equipe
- () A dificuldade de lidar com as atuais condições estruturais da empresa
- () A dificuldade de lidar com a logística de Manaus
- () A dificuldade de lidar com o ritmo da produção frente à logística

Outras _____

10) Você acredita que a avaliação do desempenho logístico pode influenciar nas estratégias logísticas do provedor logístico?

Nada 1 – 2 - 3 - 4 - 5 Muito

11) A avaliação dos indicadores de capacidade pode medir a capacidade de resposta de um processo através da relação entre saídas produzidas por “unidade de tempo”; você acredita que tal avaliação pode influenciar numa estratégia de competitividade no mercado global do cliente?

1. Concordo totalmente
2. Concordo parcialmente
3. Não concordo
4. Discordo parcialmente
5. Discordo totalmente

12) Diante do contato direto com os seus clientes o que você nota que o seu cliente exige sobre o desempenho do provedor logístico que pesa na avaliação do desempenho da sua empresa? Marca logo a seguir o nível de importância:

- (nada import. 1-2-3-4-5 muito import.) Cumprimento dos prazos
- (nada import. 1-2-3-4-5 muito import.) Transparências nas operações sejam elas negativas ou positivas
- (nada import. 1-2-3-4-5 muito import.) Retorno as solicitações e informações
- (nada import. 1-2-3-4-5 muito import.) Flexibilidade para negociações dos custos adicionais
- (nada import. 1-2-3-4-5 muito import.) Capacidade de infra-estrutura no atendimento as operações
